# Négociation de solutions aux conflits en milieu de travail : évaluation du projet pilote de médiation des griefs de la Commission des relations de travail dans la fonction publique

**Rapport final**

**Mars 2001**

**Ellen Zweibel, Julie Macfarlane et John Manwaring**

**Négociation de solutions aux conflits en milieu de travail : évaluation du projet de médiation des griefs de la CRTFP**
**Rapport final**

**Table des matières**


**Résumé** ..... -v-

**Les évaluateurs** ..... -ix-

**PARTIE UN : Méthode d'évaluation** ..... 1

1. **Objectifs** ..... 1
2. **Approche méthodologique** ..... 2
3. **Méthodes de collecte des données** ..... 4
   a) **Groupes de discussion** ..... 4
   b) **Questionnaire** ..... 5
   c) **Analyse de la base de données de la CRTFP** ..... 10
4. **Variables non contrôlées** ..... 11

**PARTIE DEUX : Information et logistique** ..... 13

1. **Information** ..... 14
2. **Logistique** ..... 15
   a) **Lieu** ..... 15
   b) **Locaux** ..... 16
   c) **Soutien technique** ..... 16

**PARTIE TROIS : Résultats** ..... 17

1. **Résultats de la médiation** ..... 17
2. **Autres fruits de la médiation** ..... 19
3. **Résumé des résultats** ..... 27

**PARTIE QUATRE : Processus** ..... 28

1. **Perceptions d'ensemble** ..... 28
2. **Perceptions de l'équité du processus par les parties** ..... 29
3. **Différences entre les groupes de répondants** ..... 30
4. **Efficacité du médiateur (rôle, gestion de la séance et impartialité)** ..... 33
5. **Thèmes exprimés dans les observations** ..... 37
6. **Observations sur les discussions avec une partie à la fois** ..... 38

7. **Observations constructives (Question 17 — Qu'auriez-vous aimé que le médiateur fasse différemment?)** ..... 39
8. **Diversité des styles des médiateurs : le débat sur les approches d'évaluation et de facilitation** ..... 40
9. **Satisfaction à l'égard du processus : longueur de la médiation et choix du médiateur** ..... 41
10. **Résumé du processus** ..... 43

**PARTIE CINQ : L'avenir** ..... 44

**PARTIE SIX : Conclusions et recommandations** ..... 46

**Annexe A : Questions destinées aux groupes de discussion de juin 2000** ..... 51
**Annexe B : Questionnaires** ..... 53
**Questionnaire destiné aux parties et aux représentants des parties** ..... 53
**Questionnaire destiné aux médiateurs** ..... 61
**Renvois** ..... 65

**Liste des tableaux**

TABLEAU 1 : **Taux de réponse au questionnaire selon le groupe de répondants** ..... 8
TABLEAU 2 : **Réponses au questionnaire selon l'expérience antérieure de la médiation** ..... 9
TABLEAU 3 : **Réponses au questionnaire selon l'expérience antérieure de la médiation à la CRTFP** ..... 9
TABLEAU 4 : **Aviez-vous reçu suffisamment d'information au sujet du but de la séance de médiation et du déroulement de celle-ci avant la séance comme telle? (Q3)** ..... 13
TABLEAU 5 : **Êtes-vous satisfait de l'organisation matérielle des séances de médiation? (Q4)** ..... 13
TABLEAU 6 : **La séance de médiation a-t-elle eu pour résultat...? (Résultats de la médiation selon le groupe de répondants, Q5)** ..... 18
TABLEAU 7 : **Si la médiation n'a pas abouti à un règlement total ou partiel, a-t-elle permis de limiter les questions? (Q6)** ..... 20
TABLEAU 8A : **Si la médiation n'a pas abouti à un règlement total ou partiel, quelles sont, selon vous, les trois principales raisons pour lesquelles le différend n'a pas été résolu? (Q7)** ..... 21
TABLEAU 8B **Si la médiation n'a pas abouti à un règlement total ou partiel, quelles sont, selon vous, les trois principales raisons pour lesquelles le différend n'a pas été résolu? (Q7)** ..... 21
TABLEAU 9 : **Si l'affaire a été réglée, en totalité ou en partie, le processus comportait-il un élément qui, selon vous, n'aurait pu être offert à l'arbitrage dans ce cas? (Q8)** ..... 24

TABLEAU 10 : **À votre avis, la séance de médiation vous a-t-elle permis ou a-t-elle permis à la partie que vous représentiez de mieux comprendre le point de vue de l'autre partie au différend? (Q9)** ..... 24
TABLEAU 11 : **À votre avis, par suite de la séance de médiation, la relation entre cet employé et l'employeur est-elle susceptible de se détériorer, de s'améliorer ou de rester inchangée? (Q10)** ..... 25
TABLEAU 12 : **L'expérience de la médiation avec l'autre partie vous a-t-elle rendu sceptique, optimiste ou pas certain quant à l'éventualité de participer à une autre séance de médiation à la CRTFP avec cette autre partie à l'avenir? (Q11)** ..... 27
TABLEAU 13 : **Dans l'ensemble, diriez-vous que le processus de médiation était très équitable...? (Q12)** ..... 29
TABLEAU 14 : **Comment qualifieriez-vous le rôle joué par le médiateur? (Q13)** ..... 35
TABLEAU 15 : **Dans quelle mesure diriez-vous que le médiateur a compris votre point de vue ou celui de la partie que vous représentiez? (Q14)** ..... 35
TABLEAU 16 : **Dans quelle mesure le médiateur a-t-il réussi à aider les parties à communiquer entre elles et à s'entendre sur certains points? (Q15)** ..... 36
TABLEAU 17 : **Au cours de la séance de médiation, le médiateur...? (Q16)** ..... 36
TABLEAU 18 : **Avez-vous le sentiment d'avoir pu exprimer votre point de vue? (Q20)** ..... 37
TABLEAU 19 : **Combien de temps a duré la séance de médiation? (Q18A)** ..... 42
TABLEAU 20 : **Était-ce suffisant, trop long ou trop court? (Q18B)** ..... 42
TABLEAU 21 : **À votre avis, serait-il avantageux pour les parties que vous choisissiez votre propre médiateur? (Q19)** ..... 43
TABLEAU 22 : **Le fait d'avoir participé à cette séance de médiation change-t-il quelque chose à la manière dont vous traiteriez une autre affaire qui pourrait être renvoyée à la CRTFP pour médiation? (Q21)** ..... 45
TABLEAU 23 : **Opteriez-vous encore pour la médiation à la CRTFP? (Q22)** ..... 45

## Résumé

Le projet pilote de médiation de la CRTFP s'est assuré beaucoup de crédibilité ainsi qu'une grande satisfaction des parties, puisqu'une forte majorité des participants ont déclaré qu'ils considèrent la médiation comme une approche équitable et constructive en vue du règlement des conflits. Une écrasante majorité des répondants ont aussi déclaré que, dans l'avenir, ils seraient disposés à participer à un autre processus de médiation de la CRTFP, le cas échéant. Les résultats de la médiation ont compris notamment des solutions pratiques qui n'auraient pas été possibles autrement dans le cadre des procédures d'arbitrage de la Commission, et tant les fonctionnaires s'estimant lésés que les employeurs ont exprimé un intérêt accru pour le recours à des processus officieux de règlement des conflits dans l'avenir.

**Information et logistique**

Bien que les réponses de tous les groupes de participants aux questions posées pour savoir s'ils avaient reçu suffisamment d'information révèlent un très haut niveau de satisfaction quant à la présentation et à l'organisation du processus de médiation, leurs observations laissent entendre que, toutes catégories confondues, les participants (surtout les fonctionnaires s'estimant lésés) auraient aimé avoir plus tôt une information plus abondante. Étant donné que les employeurs, leurs représentants et les fonctionnaires s'estimant lésés sont peu susceptibles de participer aussi souvent au processus que les représentants de ces derniers, il faudrait en tenir compte dans la nature et l'ampleur de l'information fournie à ces groupes.

Globalement, les réponses révèlent aussi un très haut niveau de satisfaction quant à la logistique du processus de médiation. Toutefois, les commentaires révèlent trois difficultés nécessitant plus d'attention. Il s'agit du lieu de la médiation (qui exige parfois de longs déplacements), du manque de salles confortables ou convenablement aménagées pour la médiation elle-même et du manque de ressources techniques, comme l'accès à un ordinateur, un télécopieur, etc.

**Résultats de la médiation**

La combinaison d'une analyse des réponses au questionnaire et de la base de données de la CRTFP sur les résultats de la médiation a révélé que la médiation avait été un mécanisme efficient permettant d'obtenir un règlement dans une proportion respectable des affaires, au cours de la période d'évaluation. Son taux de règlement global de plus de 50 % est comparable à celui qu'on pourrait obtenir avec d'autres programmes de médiation avec possibilité de retrait susceptibles d'avoir des délais limités.

De très fortes indications laissent entendre qu'on a recours à la médiation pour arriver efficacement à des résultats impossibles à obtenir par l'arbitrage (ou considérés comme inappropriés avec ce processus). Ces résultats sont liés à l'application en milieu de travail de solutions pratiques à partir desquelles on puisse établir de meilleures relations professionnelles.

Néanmoins, les fonctionnaires s'estimant lésés s'inquiètent du suivi possible avec ce genre d'ententes volontaires.

La différence des perceptions des fonctionnaires s'estimant lésés et des employeurs quant à la nature et la substance des conflits doit être interprétée compte tenu de la dynamique du pouvoir de leur relation d'emploi. Les fonctionnaires s'estimant lésés sont plus susceptibles que les employeurs de penser que des problèmes restent sans solution après la médiation; quelques répondants de ce groupe ont dit craindre de retourner dans le milieu de travail si les conditions ne changeaient pas officiellement. Pourtant, les fonctionnaires s'estimant lésés semblent aussi plus positifs quant aux avantages d'une négociation directe avec l'employeur, même dans les cas où la médiation n'aboutit pas à un règlement (ou se solde par un règlement seulement « partiel », de leur point de vue). Près de la moitié des employeurs et des fonctionnaires s'estimant lésés répondants ont déclaré être convaincus que leurs relations s'étaient améliorées par suite de la médiation.

**Le processus de médiation**

Les participants se sont dits très satisfaits de l'équité globale des médiations de la CRTFP. Les médiateurs, dans l'ensemble, ont obtenu une excellente cote d'efficacité et sont très appréciés pour leur compréhension des points de vue des parties, leur encouragement de la communication et leur aide pour amener les participants à trouver un terrain d'entente. Les parties ont déclaré avoir eu le sentiment qu'elles avaient voix au chapitre dans la médiation et qu'elles pouvaient se faire entendre et comprendre par le médiateur. Ce dernier point est important, puisque c'est un bon indicateur que les besoins de justice procédurale des participants sont satisfaits.

Les représentants des fonctionnaires s'estimant lésés, le groupe des répondants ayant le plus d'expérience en médiation, ont été les plus positifs à tous les égards. La répartition plus équilibrée entre le premier et le deuxième niveaux de satisfaction est plus élevée dans les autres groupes de répondants; très peu ont fait des évaluations négatives. En outre, la satisfaction des participants est restée élevée même quand la médiation n'a abouti à aucun règlement.

Les observations narratives recueillies grâce aux questionnaires écrits ou dans le cadre des groupes de discussion contiennent de nombreux points constructifs. Deux des plus importants sont la possibilité de surutilisation des discussions où les parties sont séparées et la tendance de certains médiateurs à adopter un style d'évaluation, en donnant des opinions juridiques. Dans la formation qu'on offrira à l'avenir, il faudrait concilier efficacement les approches dans lesquelles les médiateurs mettent leur compétence à profit (ce que certains des participants souhaitent) avec le risque qu'ils donnent l'impression d'être partiaux lorsqu'ils donnent des avis juridiques (certains autres participants s'en sont plaints).

Enfin, la longueur des séances de médiation a été jugée satisfaisante, et la plupart des parties sont satisfaites du système actuel selon lequel le médiateur est nommé, plutôt que choisi par des parties.

**L'avenir**

Un nombre non négligeable de répondants ont déclaré que leur expérience de la médiation allait faire une différence dans leur façon de traiter d'autres conflits éventuels. Les représentants des fonctionnaires s'estimant lésés étaient à cet égard les moins susceptibles de dire qu'ils allaient changer d'habitudes et de comportement, alors que les employeurs étaient les plus enclins à déclarer qu'ils feraient des changements. Les répondants qui ont fait des observations peuvent être répartis en trois grandes catégories. Le plus grand nombre d'observations provient de ceux qui avaient trouvé très positive l'expérience de médiation. Ces répondants ont déclaré qu'ils allaient recommander la médiation à d'autres et chercher des possibilités d'avoir recours à la médiation plus tôt. Les répondants de la deuxième catégorie ont déclaré qu'ils allaient améliorer personnellement l'efficacité de leur participation à la médiation, en étant mieux préparés, en faisant preuve de moins d'animosité la prochaine fois, en s'assurant que des personnes ayant l'autorité nécessaire pour s'entendre sur un règlement soient présentes et en abordant le processus avec l'esprit ouvert. Enfin, ceux qui ont fait le moins d'observations sont les participants qui considéraient la médiation comme une perte de temps et une dépense inutile de plus; ils ne seraient pas disposés à participer de nouveau à une médiation à la CRTFP.

La grande majorité des répondants ont déclaré qu'ils auraient encore recours à la médiation à la CRTFP. Ce point de vue est particulièrement répandu chez les représentants des fonctionnaires s'estimant lésés et particulièrement mitigé chez les employeurs.

**Recommandations**

1. La CRTFP devrait créer une étape obligatoire de médiation dans la procédure de présentation des griefs en vertu de la *Loi sur les relations de travail dans la fonction publique*.

2. L'information préalable à la médiation devrait être fournie directement aux parties ainsi qu'à leurs représentants.

3. La CRTFP devrait trouver des moyens d'améliorer la sensibilisation et la formation des participants sur la procédure de règlement des griefs.

4. Le protocole de médiation de la CRTFP devrait comprendre une rencontre préalable à la médiation dans laquelle le médiateur communiquerait individuellement avec les parties pour leur expliquer le processus de médiation et toutes les questions préliminaires.

5. La CRTFP devrait s'assurer que toutes les parties aient des installations convenables comprenant notamment des salles de réunion privées.

6. La CRTFP devrait offrir de la formation permanente et de la formation avancée en médiation aux nouveaux médiateurs ainsi qu'aux médiateurs expérimentés, en insistant sur l'importance d'une approche de facilitation pour la médiation.

7. Le protocole de médiation de la CRTFP devrait comprendre une entente de médiation type.

8. Si nécessaire, les ententes de règlement devraient comprendre des dispositions décrivant les mesures nécessaires à leur exécution, avec les délais à respecter.

9. La CRTFP devrait fournir aux parties de l'information sur les procédures d'exécution des ententes de médiation.

10. La CRTFP devrait poursuivre le suivi de l'efficacité du processus de médiation.

**Les évaluateurs**

**JULIE MACFARLANE, B.A., LL.M.**, professeure agrégée à la Faculté de droit de l'Université de Windsor, a fait de nombreuses recherches et beaucoup publié dans le domaine du règlement des conflits. C'est une évaluatrice d'expérience, qui a réalisé de nombreuses évaluations de programmes d'enseignement (notamment à l'Université de Chicago, à l'Université Northwestern, à l'Université de Cardiff, à l'Université du Sussex, à l'Université de Warwick et à l'Université de la Ville de Hong Kong). En 1994, elle a rédigé un projet de faisabilité sur le MREC à l'égard des litiges entre propriétaires et locataires, pour le compte du ministère du Logement de l'Ontario; ce projet a mené à l'élaboration de nouvelles procédures législatives applicables à ces conflits. En 1995, elle a été chargée par le ministère du Procureur général de l'Ontario d'évaluer le premier programme pilote de médiation obligatoire lié à des tribunaux, à Toronto. Par la suite, on s'est servi de cette évaluation dans l'examen de la justice civile, en s'en inspirant aussi pour les programmes de médiation ultérieurs liés à des tribunaux en Ontario. Elle est actuellement évaluatrice externe de la gestion des conflits au Centre de ressources pour l'enseignement supérieur de l'Université Wayne State et, de concert avec Ellen Zweibel et John Manwaring, elle termine une évaluation du programme de médiation du Tribunal canadien des droits de la personne.

**JOHN A. MANWARING, B.A., LL.B., LL.M.**, professeur agrégé à la Faculté de droit de l'Université d'Ottawa, fait des recherches et enseigne dans les domaines du droit du travail, du droit des contrats, de la philosophie du droit et du MREC. Avec Ellen Zweibel, l'autre membre de l'équipe d'évaluation, il a conçu le programme intensif de règlement des conflits de la section de *common law* à l'intention des étudiants en première année de droit; il le dirige pour le programme de *common law* en français. Il a donné de la formation en médiation et en conception de systèmes de règlement des conflits au CDR de Boulder, au Colorado, ainsi qu'à l'Institut international canadien de la négociation pratique. Il a été vice-doyen du programme de *common law* en français pendant plusieurs années et il enseigne et écrit en anglais et en français.

**ELLEN B. ZWEIBEL, B.A., JD, LL.M.**, est professeure titulaire à la Faculté de droit de l'Université d'Ottawa. Ses domaines de recherche et d'enseignement comprennent la politique d'imposition et la politique fiscale, le MREC, la médiation, la propriété et la pension alimentaire pour enfants. De concert avec un autre membre de l'équipe d'évaluation, John Manwaring, elle a conçu le programme intensif de règlement des conflits de la section de *common law* à l'intention des étudiants en première année de droit et le dirige pour le programme de *common law* en anglais. Elle a donné de la formation en médiation, en négociation et en conception de systèmes de règlement des conflits à divers programmes et établissements au CDR de Boulder, au Colorado, à Agree Dispute Resolution, à Ottawa, à l'Institut international canadien de négociation pratique (IICNP), à Médiation avancée, à Ottawa, à la faculté de droit de l'Université Harvard, à Boston, au Massachussetts. Elle est actuellement membre du Comité de règlement des différends du ministère de la Justice, du Comité consultatif sur la pension alimentaire pour enfants du ministère de la Justice et du Comité de médiation local de la Municipalité régionale d'Ottawa-Carleton (établi en vertu du Règlement 24.1 des *Rules of Civil Procedure* de l'Ontario).

**Négociation de solutions des conflits en milieu de travail :**
**une évaluation du projet pilote de médiation des griefs de la CRTFP**

**Rapport final**

## PARTIE UN : Méthode d'évaluation

### 1. Objectifs

En mars 1999, la CRTFP nous a chargés d'évaluer son projet pilote de médiation des griefs. Dans le contexte de ce projet, elle allait offrir un service de médiation de toutes les affaires dont elle serait saisie à compter du 30 septembre 1999. Elle avait déjà eu recours à la médiation sur une base ponctuelle, mais voulait désormais concevoir et évaluer une approche plus systématique, permettant d'encourager un règlement rapide des conflits grâce à la médiation. La médiation serait confiée à des arbitres de la Commission auxquels elle offrait de la formation dans ce domaine.

La première rencontre entre l'équipe d'évaluation et le Comité d'évaluation de la Commission a débouché sur la détermination des objectifs (et des indicateurs pertinents) du projet de médiation des griefs.

A. Amélioration de la crédibilité du projet de médiation des griefs incluant :

- i. la promotion de la participation de tous les intervenants;
- ii. l'amélioration de la satisfaction des participants quant aux résultats du grief, en donnant aux parties la responsabilité de trouver une solution réalisable;
- iii. l'augmentation de la probabilité que les fonctionnaires et les employeurs aient recours à des processus officieux de règlement des conflits dans l'avenir;
- iv. la création de la confiance en l'équité du processus.

B. Réalisation d'économies de temps et d'argent, notamment en :

- i. réduisant le nombre d'affaires nécessitant un arbitrage en règle;
- ii. réduisant le délai global de règlement des conflits;
- iii. obtenant des règlements plus tôt;
- iv. réduisant les coûts associés aux arbitrages en règle, dont le temps consacré par les commissaires à la rédaction des décisions, les coûts de traduction et d'impression des décisions, les frais de déplacement et les autres faux frais des audiences.

C. Amélioration du climat de règlement des conflits en milieu de travail, notamment en :

- i améliorant la relation entre les agents négociateurs et les employeurs, grâce à des processus coopératifs propres à des solutions consensuelles satisfaisantes;

ii. améliorant les habiletés de règlement des conflits de tous les participants;
iii. améliorant grandement le contexte des conflits en milieu de travail grâce au rétablissement de relations professionnelles harmonieuses entre les parties continuant à partager un milieu de travail.

D. Amélioration de l'efficacité des médiateurs, notamment en :

i. déterminant globalement leurs points forts et leurs faiblesses;
ii. cernant les besoins de formation dans l'avenir.

L'évaluation du projet pilote devait être fondée sur la mesure dans laquelle ces objectifs seraient atteints au cours des douze premiers mois suivant sa mise en œuvre, soit du 1er octobre 1999 au 30 septembre 2000 (période ci-après appelée la « période d'évaluation »). Les objectifs ont servi de base du choix des méthodes d'évaluation et de conception des outils nécessaires, mais il était clair dès le début que l'évaluation ne pourrait produire que des données limitées sur les économies de coûts (puisqu'elle n'était pas une analyse coût-avantage) et que les données obtenues sur tel ou tel médiateur le seraient indirectement seulement (puisque l'évaluation du rendement de chacun des médiateurs n'entrait pas dans le propos de l'équipe d'évaluation). De même, la mesure des répercussions du projet pilote sur le climat du règlement des conflits en milieu de travail allait être limitée à la détermination des impressions des parties peu après les séances de médiation, puisque l'évaluation n'était pas conçue comme une étude longitudinale des changements d'attitude. Cette dimension des répercussions de la médiation pourrait toutefois faire l'objet d'une étude ultérieure.

## 2. Approche méthodologique

L'évaluation des répercussions du projet et de la mesure dans laquelle il a atteint ses objectifs a nécessité l'emploi de méthodes aussi bien qualitatives que quantitatives de collecte des données et d'analyse. Certains de ses objectifs se prêtaient à une évaluation fondée sur la collecte et l'analyse de données quantitatives. Dans l'ensemble, l'objectif de collecte de données quantitatives pour fins d'évaluation a consisté à donner une idée complète de la gestion des affaires, en précisant par exemple le nombre d'affaires réglées grâce à la médiation, le nombre de celles qui sont allées jusqu'à l'arbitrage et le délai de règlement dans chaque cas. Pour la présente évaluation, nous voulions répondre aux questions suivantes :

a) Combien d'affaires ont été réglées par la médiation à la CRTFP dans la période du 30 septembre 1999 au 29 septembre 2000? (Données sur les résultats.)

b) Quels ont été les délais nécessaires pour arriver à un règlement des affaires confiées à la médiation par la CRTFP entre le 30 septembre 1999 et le 29 septembre 2000? Comment ces délais se comparent-ils à ceux des affaires réglées sans médiation? À ceux des affaires qui ont nécessité une audience (ou en attente d'une audience) au cours de cette même période? (Données sur les délais[1].)

c) Semble-t-il exister d'autres variables imprévues qui influent sur le pourcentage de règlements et sur les délais de règlement?

Les données quantitatives soulèvent souvent plus de questions qu'elles ne donnent de réponses. Une évaluation du succès et de l'efficacité d'un nouveau processus — du niveau de satisfaction des utilisateurs de la médiation, dans ce contexte-ci — exige d'autres outils de collecte et d'analyse de données. Les méthodes qualitatives (l'utilisation de groupes de discussion et de questions d'enquête à développement) sont particulièrement utiles. Elles peuvent être concentrées très précisément sur les détails des affaires, de façon qu'il soit possible de cerner et de déterminer toutes les tendances significatives[2]. Elles sont essentielles aussi pour qu'on arrive à comprendre la dynamique interne unique d'un programme — ou d'un projet — ainsi qu'à distinguer pleinement les points de vue et les attitudes des différents groupes d'utilisateurs (les employeurs et leurs représentants de même que les fonctionnaires s'estimant lésés et leurs représentants, en l'occurrence).

La collecte de données qualitatives a été conçue pour répondre aux questions suivantes :

1. Dans quelle mesure les différents groupes d'utilisateurs étaient-ils satisfaits du processus de médiation des griefs et des résultats qu'il a produits? Plus particulièrement, considéraient-ils le processus comme constructif, légitime et équitable? Existait-il des différences manifestes entre les perceptions et les réactions des différents groupes d'utilisateurs, et comment ces différences pouvaient-elles s'expliquer?

2. Dans quelle mesure les groupes d'utilisateurs considéraient-ils leur participation à la médiation comme utile et importante pour l'avenir de cette relation particulière entre les employeurs et les employés?

3. Dans quelle mesure les groupes d'utilisateurs considéraient-ils leur participation à la médiation comme utile et importante pour la gestion ultérieure d'autres relations et situations (potentiellement conflictuelles) dans le milieu de travail?

4. Globalement, quel était le niveau de connaissance et de compréhension du processus de médiation, et comment pourrait-il être accru?

5. Comment les groupes d'utilisateurs évaluaient-ils le rôle joué par le médiateur? Un consensus s'est-il dégagé sur le style de médiation préféré, ou les groupes d'utilisateurs différaient-ils nettement à cet égard?

6. Tous les autres problèmes d'importance soulignés par les utilisateurs.

L'effet de la combinaison de méthodes quantitatives et qualitatives d'évaluation consiste à accroître la profondeur, la portée et, partant, la fiabilité des résultats finals de l'évaluation[3]. Dans la pratique, cette approche (souvent qualifiée de triangulation méthodologique[4]) fait office de

« contre-vérification » de l'information et des résultats. Les données qualitatives peuvent être confirmées et complétées par les données quantitatives, qui permettent aussi de situer l'analyse dans un contexte et un cadre plus vastes. À l'inverse, les données qualitatives peuvent servir de base à l'explication de toutes les tendances dégagées des données quantitatives. La combinaison des approches quantitative et qualitative permet ainsi aux évaluateurs de fournir aux décideurs des renseignements exhaustifs très variés sur l'avenir du projet pilote de médiation des griefs[5].

L'approche de triangulation permet aussi de combiner des données de différentes sources afin d'accroître la fiabilité des constatations. Dans toute l'évaluation, nous avons recueilli des données de six groupes distincts : la direction de la CRTFP (autrement dit le « Comité d'évaluation »), les commissaires de la CRTFP qui ont joué le rôle de médiateurs et les quatre groupes d'utilisateurs, à savoir les employeurs, leurs représentants, les fonctionnaires s'estimant lésés et leurs représentants (habituellement des représentants syndicaux). Les données obtenues de chacun de ces groupes sont différenciées et comparées dans tout le rapport. Certains facteurs pratiques limitaient les types de données auxquelles nous avions accès; ils sont expliqués plus loin. Cela dit, dans l'ensemble, cette combinaison de sources de données et de méthodes de collecte nous a donné une idée exhaustive du fonctionnement du projet pilote.

## 3. Méthodes de collecte des données

Afin d'obtenir des données à la fois quantitatives et qualitatives, nous avons eu recours aux méthodes suivantes de collecte des données.

### a) Groupes de discussion

Les groupes de discussion étaient composés de personnes ayant accepté de participer à une discussion sur un sujet donné. Ils peuvent être très efficaces pour dépister les points de vue d'un groupe de répondants quelconque, cerner les opinions les plus catégoriques (puisque leur participation est volontaire, les répondants ont souvent des opinions tranchées) et faciliter l'échange de points de vue et d'expériences entre les participants. Ce qu'ils offrent de différent des entrevues individuelles, c'est un milieu où la discussion se fait en groupe; en outre, ils sont un mécanisme moins coûteux et moins laborieux pour obtenir l'apport de plusieurs personnes (jusqu'à 12) en même temps. Toutefois, puisque la réflexion est collective, les groupes de discussion n'arrivent pas toujours à clarifier les enjeux individuels, contrairement aux entrevues individuelles; ils tendent en outre à être « noyautés » par les participants les plus dynamiques. Il est donc important de préparer les questions qu'on leur pose à l'avance, pour s'assurer que les animateurs puissent orienter la discussion sur les questions attendues. (On peut toujours prévoir une certaine période à la fin pour que les participants puissent soulever d'autres questions[6].)

Les groupes de discussion ne génèrent pas de données quantitatives importantes en raison du petit nombre de leurs participants. Toutefois, ils se prêtent bien à une analyse plus fouillée des questions dégagées des données numériques et des données brutes tirées des réponses aux questionnaires.

Nous avons organisé des groupes de discussion à trois étapes de notre évaluation :

i) avant d'entreprendre l'évaluation du projet pilote, en septembre 1999, nous avons réuni à Ottawa, en avril et en mai 1999, des groupes de discussion composés d'employeurs et de leurs représentants ainsi que de représentants syndicaux. En août, nous avons eu 14 participants. Nous avons présenté à chaque groupe les objectifs établis par la Commission (voir au point 2, *supra*) pour son projet pilote de médiation des griefs. Il s'agissait a) d'informer les utilisateurs des objectifs de la Commission et b) de cerner toutes les différences quant aux objectifs ou aux attentes entre la Commission elle-même et ces différents groupes d'utilisateurs.

L'information générée par les groupes de discussion nous a servi de base pour le questionnaire de notre sondage (voir plus loin).

ii) en décembre 1999, nous avons organisé un groupe de discussion composé des médiateurs de la CRTFP, afin d'analyser leur première participation au projet pilote de médiation des griefs et leurs techniques de médiation ainsi que de déterminer leurs besoins de formation.

iii) Au milieu de la période d'évaluation, nous avons organisé quatre autres groupes de discussion à Ottawa, en juin 2000, avec les employeurs et leurs représentants ainsi qu'avec les fonctionnaires et leurs représentants. Le projet pilote avait commencé huit mois auparavant. Il y a eu 16 participants en tout. Les questions ont été inspirées d'une analyse préliminaire des données recueillies grâce au questionnaire du sondage (voir plus loin), que nous avions fournie à la Commission dans notre rapport provisoire de mai 2000. Nous avons posé à chacun des groupes de discussion des questions sur la procédure et les aspects logistiques du projet de médiation (lieu, longueur des séances, dates et heures, etc.), sur leurs impressions du processus de médiation et des médiateurs, et nous leur avons demandé ce qu'ils pensaient des résultats de la médiation. La liste des questions destinées aux groupes de discussion figure à l'Annexe A.

L'information obtenue grâce aux groupes de discussion nous a servi à compléter — et le cas échéant à développer — les données tirées des questionnaires de nos sondages. Elle est présentée plus loin aux parties deux (Information et logistique), trois (Résultats) et quatre (Processus).

### b) Questionnaire

Le questionnaire de base s'inspire de prototypes utilisés dans plusieurs autres évaluations de programmes de services judiciaires et institutionnels de médiation (par exemple, dans les travaux des professeurs McEwen et Mainman sur la médiation des petites créances dans l'État du Maine[7]; ceux du professeur John Barkai sur l'arbitrage judiciaire à Hawaii[8], ceux du professeur Joseph Tomain dans l'évaluation du Center for Dispute Resolution de l'Ohio[9] et enfin de ceux de

la professeure Julie Macfarlane pour l'évaluation du projet pilote du MREC de la division générale de l'Ontario). Il a été soumis au Comité d'évaluation de la CRTFP pour examen et prétesté dans une première période initiale grâce à une question à développement supplémentaire réclamant des observations sur les questions elles-mêmes. Ces observations nous ont permis d'apporter les corrections nécessaires au questionnaire, qui a ensuite été traduit en français à la Commission, puis soumis à John Manwaring pour approbation.

Il y a deux versions finales du questionnaire de base, une destinée aux parties et à leurs représentants et l'autre aux médiateurs de la CRTFP. Cette deuxième version — abrégée — porte expressément sur les résultats et sur l'impression qu'avaient les médiateurs de la satisfaction des parties; elle leur demandait en outre de préciser le genre d'interventions qu'ils avaient faites.

Les deux versions du questionnaire utilisé pour le sondage figurent à l'Annexe B.

Quand nous avons conçu le questionnaire, nous voulions faire en sorte qu'il soit facile d'y répondre et facile aussi d'analyser les réponses, en réservant assez de place pour les réponses à développement afin de pouvoir saisir les questions et les réponses imprévues. Pour assurer un taux de réponse raisonnable, nous avons employé dans bien des cas des questions à choix multiples afin de pouvoir évaluer toute une gamme de réponses. En outre, nous avons laissé de l'espace pour d'autres observations (en demandant aux répondants d'expliquer leurs réponses ou d'ajouter les observations qu'ils jugeaient utiles, et ainsi de suite). C'est pour cette raison que les données tirées des questionnaires sont non seulement numériques, mais aussi largement anecdotiques, avec des réflexions profondes sur le fonctionnement du programme. Le questionnaire était axé sur les réactions des parties à leur participation à un processus nouveau qu'elles connaissaient peu, tout au plus, exprimées en fonction de leur satisfaction à l'égard du processus[10] de médiation lui-même et des résultats[11], ainsi qu'à leur impression de la logistique du mécanisme.

Les réponses aux questions fermées sont présentées dans ce rapport en fréquences et ventilées selon le groupe d'utilisateurs. Nous avons effectué une analyse du khi-carré sur la plupart des ensembles de fréquence pour mesurer la probabilité. Bien que, dans certains cas, le nombre de réponses était trop faible (particulièrement lorsque nous avons mesuré chaque groupe d'utilisateurs séparément) pour donner un résultat statistiquement significatif, les fréquences génèrent quand même des données valides et authentiques pour notre échantillon. En outre, nous avons fait certaines analyses du khi-carré de combinaisons de différentes questions, pour vérifier s'il en résultait des corrélations statistiquement significatives. Ces résultats aussi sont signalés plus loin. Enfin, nous voulions souligner que certaines observations intéressantes et potentiellement utiles peuvent aussi être réalisées par de simples corrélations, en l'absence de probabilités statistiquement validées (où $p =< ,05$). Les réponses aux questions à développement et les réponses écrites ajoutées à la fin des questions fermées nous ont servi à clarifier et à expliciter certaines de nos observations sur les fréquences, les corrélations et autres tendances dégagées d'une analyse des réponses au questionnaire.

Le questionnaire a été remis à tous les employeurs et à leurs représentants ainsi qu'à tous les fonctionnaires s'estimant lésés et à leurs représentants qui ont participé à des activités de médiation à la CRTFP au cours de la période à l'étude, à la fin de leur séance de médiation. On l'a aussi distribué aux médiateurs de la CRTFP, en leur demandant de le remplir après chaque médiation qui leur était confiée. Les répondants à chaque questionnaire devaient préciser le numéro du dossier de la CRTFP correspondant à leur affaire. Quand les représentants des employeurs ou des fonctionnaires s'estimant lésés avaient participé à plus d'une médiation avec la CRTFP, on leur demandait de remplir un questionnaire pour chaque médiation. En outre, tous les participants ont reçu des enveloppes préadressées dans lesquelles ils étaient invités à renvoyer le questionnaire rempli directement à l'équipe d'évaluation. À sa réception, chaque questionnaire rempli s'est vu attribuer un numéro.

Nous avons reçu en tout 291 questionnaires remplis. Les données sur les dossiers d'affaires stockées par la CRTFP elle-même (voir plus loin) révèlent que les parties ont accepté la médiation dans 388 affaires au cours de la période à l'étude, quoique certaines de ces affaires correspondaient à des griefs multiples qui ont fait l'objet d'une seule et même médiation. Bien que chaque questionnaire soit le rapport d'un participant ou d'une participante sur une séance de médiation, la séance pouvait avoir porté sur plus d'une affaire, concernant soit un, soit plusieurs fonctionnaires s'estimant lésés, comme le prouvent les numéros de plusieurs dossiers d'affaires figurant sur de nombreux questionnaires. D'après les dossiers de la CRTFP, il y a eu 119 médiations au cours de la période à l'étude. L'analyse des numéros de dossiers laisse entendre que les 291 questionnaires remplis que nous avons reçus correspondent à au moins 67 séances de médiation, ce qui équivaut à un taux de réponse en proportion du nombre d'affaires de 56 % (319 affaires). Avec cet excellent taux de réponse, nous avons pu brosser un tableau vraiment exhaustif de ce que les parties à la médiation pensaient de leur participation à ce processus durant toute la période du projet pilote.

La ventilation des réponses aux questionnaires selon le groupe de répondants est la suivante.

**TABLEAU 1 : Taux de réponse au questionnaire selon le groupe de répondants**

| Groupe d'utilisateurs | Nombre brut | % de l'ensemble des réponses |
|---|---|---|
| Employeurs | 14 | 5 % |
| Représentants des employeurs * | 78 | 27 % |
| Avocats des employeurs | 4 | 1 % |
| *Total pour les employeurs* | *96* | *33 %* |
| Fonctionnaires s'estimant lésés | 61 | 21 % |
| Représentants des fonctionnaires s'estimant lésés * | 54 | 19 % |
| Avocats des fonctionnaires s'estimant lésés | 4 | 1 % |
| *Total pour les fonctionnaires s'estimant lésés* | *119* | *41 %* |
| Médiateurs | 68 | 23 % |
| Statut de la partie non précisée par le (la) répondant(e) | 9 | 3 % |
| **Total** | **291** | **100 %** |

* Pas identifiés comme avocats.

De toute évidence, très peu d'avocats ont répondu au questionnaire. C'est une tendance qui se maintient, puisque les données présentées dans le Rapport provisoire (de mai 2000) étaient identiques. Les rapports des médiateurs et les résultats des groupes de discussion qui ont suivi confirment d'ailleurs que les représentants participants étaient rarement des avocats; par exemple, un représentant syndical assiste le ou la fonctionnaire s'estimant lésé(e), ou un décideur est délégué pour représenter l'employeur. Il s'ensuit que, pour les fins de l'analyse quantitative des réponses au questionnaire, les avocats des fonctionnaires s'estimant lésés et des employeurs (n=8) et les questionnaires où le statut de la partie n'était pas précisé (n=9) ont été exclus, de sorte que le calcul des fréquences est basé sur 275 questionnaires remplis.

Les 207 personnes — compte non tenu des médiateurs eux-mêmes — qui ont rempli les questionnaires avaient une expérience variable du processus de médiation. Le plus grand écart a été constaté dans le niveau d'expérience déclaré par les représentants des fonctionnaires s'estimant lésés, dont près des trois quarts ont pu dire qu'il ne s'agissait pas de leur première expérience à cet égard, d'une part, et, d'autre part, celui des fonctionnaires s'estimant lésés, dont 13 % seulement avaient déjà participé à une médiation dans un contexte quelconque (comparativement aux représentants des employeurs, dont moins de la moitié ont déclaré avoir eu une expérience préalable de la médiation). Environ la moitié de ceux de chaque groupe qui ont

déclaré avoir déjà fait l'expérience de la médiation ont dit avoir participé à une ou des médiations à la CRTFP. La possibilité que les représentants des fonctionnaires s'estimant lésés soient plus susceptibles d'être des « vétérans » de la médiation, particulièrement à la CRTFP, est renforcée du fait qu'un agent négociateur (l'AFPC) totalisait à lui seul 79 % des affaires en médiation au cours de la période d'évaluation — voir aussi plus loin, en c). Comme on pouvait s'y attendre, les fonctionnaires s'estimant lésés et les employeurs qui ont rempli le questionnaire avaient généralement beaucoup moins d'expérience de la médiation que leurs représentants, tant en général qu'à la CRTFP. Dans notre échantillon, les employeurs étaient légèrement plus susceptibles que les fonctionnaires s'estimant lésés d'avoir participé à une médiation (21 % et 13 % respectivement).

**TABLEAU 2 : Réponses au questionnaire selon l'expérience antérieure de la médiation**

| **TABLEAU n° 2** | | **Première expérience** | **Expérience antérieure** |
|---|---|---|---|
| Groupe d'utilisateurs | $N^{bre}/N^{bre}$ valides | $N^{bre}/\%$ | $N^{bre}/\%$ |
| Tous | 207/206 | 117/56 % | 89/44 % |
| Fonct. s'est. lésés | 61/61 | 53/87 % | 8/13 % |
| Rep. des fonct. | 54/54 | 14/26 % | 40/74 % |
| Employeurs | 14/14 | 11/79 % | 3/21 % |
| Rep. des employeurs | 78/77 | 39/51 % | 38/49 % |

**TABLEAU 3 : Réponses au questionnaire selon l'expérience antérieure de la médiation à la CRTFP**

| **TABLEAU n° 3** | | **Exp. méd. CRTFP** | **Autre exp. méd.** |
|---|---|---|---|
| Groupe d'utilisateurs | $N^{bre}/N^{bre}$ valides | $N^{bre}/\%$ | $N^{bre}/\%$ |
| Tous | 89/59 | 28/47 % | 31/53 % |
| Fonct. s'est. lésés | 8/8 | 3/38 % | 5/62 % |
| Rep. des fonct. | 40/20 | 11/55 % | 9/45 % |
| Employeurs | 3/2 | 0/0 % | 2/100 % |
| Rep. des employeurs | 38/29 | 14/48 % | 15/52 % |

Enfin, il est difficile de déterminer la représentativité de l'échantillon des participants qui ont répondu au questionnaire selon le type d'affaires ou de partie. Nous ne pouvions pas tirer ces données de la principale base de données de la CRTFP (voir plus loin).

### c) Analyse de la base de données de la CRTFP

La troisième méthode de collecte des données que nous avons utilisée était une analyse de l'information conservée par la CRTFP dans sa propre base de données interne de toutes les affaires qui lui sont renvoyées. Nous avons déjà précisé les paramètres de cette analyse et nous espérions aussi analyser la base de données pour déterminer les répercussions, le cas échéant, de toutes les variables potentiellement significatives, comme le type d'affaire et le type de partie[12]. Malheureusement, nous n'avions pas accès à ces données sous une forme électronique qui se prêtait à l'analyse (bien que nous ayons pu saisir manuellement certaines des données sur les deux principaux utilisateurs du système, l'AFPC et l'IPFPC).

Même si nos deux autres méthodes de collecte de données — les groupes de discussion et le questionnaire du sondage — étaient fondées sur un échantillon de participants au projet pilote seulement, afin de tirer des conclusions plus intéressantes et plus utiles des résultats de l'analyse de la base de données, nous voulions comparer notre échantillon à un groupe témoin, ou de référence[13]. Au début, nous espérions pouvoir tirer un échantillon apparié de participants à la médiation pour une période antérieure (quoique relativement récente) de 12 mois au cours de laquelle on avait eu rarement recours à la médiation à la CRTFP. En fait, l'examen des données pour la période de 12 mois précédant immédiatement celle du projet pilote (autrement dit du 1er octobre 1998 au 30 septembre 1999) a révélé qu'on avait eu fréquemment recours à la médiation cette année-là, comme c'était d'ailleurs le cas depuis quelques années à la Commission. Toutefois, nous avions peu de données sur la forme et la structure de la médiation offerte (on avait bien peu suivi cette activité pendant la période de mise au point). Il nous était donc difficile de tenir compte de variables importantes comme le style de médiation, la longueur des séances, les objectifs de la médiation, etc., aussi bien pour l'établissement de notre groupe de contrôle que pour l'analyse de ses résultats, comparativement à ceux que nous avions obtenus pour la période d'évaluation.

C'est pour cette raison que nous avons décidé qu'il serait préférable d'utiliser un groupe témoin d'affaires tombant dans la période d'évaluation, mais dans lesquelles les parties avaient refusé la médiation, afin de pouvoir faire des comparaisons valides. En effet, durant la période d'évaluation, les parties à **toutes** les affaires s'étaient vu offrir un service de médiation dans un cadre méthodologique et philosophique particulier; et les utilisateurs, et les évaluateurs en avaient été officiellement informés. Notre groupe témoin est donc composé des 515 affaires dans lesquelles les parties avaient refusé la médiation au cours de la période d'évaluation, et notre groupe expérimental, des 388 affaires dans lesquelles elles avaient accepté la médiation au cours de la même période.

Cela dit, l'inconvénient de l'utilisation de ce groupe témoin, c'est qu'une grande partie des affaires en question n'étaient pas réglées, voire n'avaient fait l'objet d'aucune mesure à la fin de la période d'évaluation ou au 18 décembre 2000, date à laquelle les données nous ont été fournies (des problèmes méthodologiques analogues ont été signalés dans des évaluations antérieures de programmes de médiation des griefs[14]). Puisque les parties à ces affaires avaient refusé la médiation, il est possible que les discussions en vue d'un règlement se feront dans ces cas-là peu de temps avant la date de l'audience, laquelle n'avait pas encore eu lieu à la fin de la période d'évaluation, dans certains cas.

Il aurait été souhaitable de créer un groupe témoin « apparié » (en termes de variables potentielles primaires comme le type d'affaire et le type de partie) au groupe expérimental, mais cela nous a été impossible, en raison de l'information limitée dont nous disposions sur les types d'affaires et de parties (voir *supra*). Nous avons toutefois réussi à éliminer une variable potentielle qui aurait risqué de fausser les résultats. En nous concentrant sur le principal utilisateur du système, l'AFPC, nous avons pu confirmer que l'identité de cet utilisateur-là ne semble pas influer de façon significative sur les résultats, qui sont virtuellement identiques que l'AFPC ait été l'agent négociateur ou pas. Dans 43 % de toutes les affaires renvoyées à la CRTFP durant la période d'évaluation, le pourcentage (43 %) de celles où les parties ont accepté la médiation est exactement le même que celui des affaires dans lesquelles l'agent négociateur était l'AFPC et où les parties ont accepté la médiation. Dans les affaires mettant en cause l'AFPC où la médiation a été acceptée, le pourcentage de règlement (51,5 %) n'est inférieur que d'un demi-point à celui des affaires réglées pour l'ensemble du groupe expérimental (52 %). Nous avons effectué une analyse analogue des affaires renvoyées par le deuxième utilisateur du système, l'IPFPC. Dans ce cas-là aussi, les résultats étaient raisonnablement uniformes tant pour le recours à la médiation (un pourcentage légèrement inférieur — 36 % — des affaires où l'agent négociateur était l'IPFPC ont accepté la médiation) que pour le pourcentage de règlement à la médiation (61,5 %), ce qui est légèrement plus élevé que pour l'ensemble du groupe expérimental et pour l'AFPC.

Les données numériques sur le volume et les délais, aussi bien pour le groupe expérimental que pour le groupe témoin, ont été tirées de la base de données de la Commission et analysées (manuellement) afin de générer des renseignements sur les pourcentages de règlement et sur la longueur des délais nécessaires. Nous avons aussi souligné les répercussions de l'existence de griefs multiples (avec le même objet, déposés le même jour et réglés le même jour) sur ces données.

Les résultats de ce volet de l'évaluation et notre analyse de ces constatations figurent aux parties deux (Logistique) et trois (Résultats) de ce rapport.

### 4. Variables non contrôlées

Dans toutes les évaluations de programmes, il est probable qu'on n'a pas tenu ou pas pu tenir compte dans le cadre de la méthode d'évaluation, de variables susceptibles d'influer sur les répercussions du programme évalué. Par exemple, le budget ou les ressources d'un nouveau

programme peuvent être limités au point de faire obstacle à sa mise en œuvre, un groupe de sa clientèle primaire peut être incapable d'y avoir accès comme on l'aurait voulu, ou son effet peut être faussé par des initiatives parallèles que ses concepteurs n'avaient pas prévues. Dans cette évaluation-ci, bien qu'aucun changement imprévu n'ait influé sur la planification du programme, nous savions, en recueillant nos données d'évaluation auprès de tous les groupes de répondants, que le contexte des relations de travail — la culture établie des relations entre les parties syndicale et patronale et les types de genres de conflits et de styles de règlement des conflits qui en résultent historiquement — était une variable omniprésente dans notre démarche. Par exemple, certaines des perceptions des fonctionnaires et des employeurs quant à leur niveau de satisfaction à l'égard du processus de médiation en tant qu'autre mode de règlement des conflits que l'arbitrage pourraient être expliquées en les situant dans le cadre des relations syndicales-patronales. En outre, le fait que des griefs multiples puissent être déposés contre le même employeur le même jour est souvent symptomatique de problèmes sous-jacents dans la relation patronale-syndicale. Souvent, par exemple, le dépôt de griefs multiples est une manœuvre stratégique pour préparer la négociation d'une nouvelle convention collective ou pour faire pression sur l'employeur afin de l'amener à consentir à modifier une convention collective en vigueur. Un comportement stratégique dans le contexte d'une relation de négociation collective permanente peut signifier que les griefs ne sont pas simplement des conflits individuels entre les fonctionnaires et les employeurs. Malheureusement, nous n'avions pas accès à des données qui nous auraient permis de comprendre les griefs dans le contexte des relations du travail, en dépit de la signification évidente de ces variables, tant pour les décisions de retrait que pour les règlements obtenus soit avant, soit pendant la médiation.

Notre méthode d'évaluation n'a pas tenu compte de plusieurs autres variables possibles qui ont peut-être influé sur les résultats dont nous allons faire état. C'est le cas par exemple de la concentration des affaires des deux principaux utilisateurs, l'AFPC et l'IPFPC, où l'on a eu recours à la médiation; sans avoir semblé influer sur la tendance de l'acceptation de la médiation ou des résultats quant au règlement, elle pourrait signifier que ces deux agents négociateurs disposent de représentants expérimentés en médiation dont l'orientation vis-à-vis de ce processus aura d'importantes répercussions sur l'avenir du programme. Ensuite, plus du quart (27 %) des griefs déposés durant la période d'évaluation visaient un seul et même employeur (le CSC), et ces affaires reflètent peut-être un milieu de travail particulier et un ensemble de résultats attendus uniques qui n'ont rien à voir avec le projet pilote de médiation de la CRTFP. Par ailleurs, comme la *Loi sur les relations de travail dans la fonction publique* autorise des griefs aussi bien individuels, en vertu du paragraphe 93(1), que des griefs déposés par les agents négociateurs eux-mêmes (conformément à l'article 99), il nous a été possible de tenir compte de variables telles que la nature du grief (individuel ou d'agent négociateur), ainsi que de déterminer les répercussions des nombreuses motivations stratégiques de l'utilisation du processus de renvoi des griefs à la CRTFP.

**PARTIE DEUX : Information et logistique**

Les réponses aux questions 3 (suffisance de l'information) et 4 (logistique) révèlent que l'évaluation globale du processus est très positive. Plus de quatre répondants sur cinq (81 p. 100) ont déclaré avoir reçu suffisamment d'information avant la médiation, et 82 % se sont dits satisfaits de son organisation matérielle, autrement dit de la logistique. Ces données nous amènent donc à conclure à un niveau de satisfaction très élevé quant à la présentation et à l'organisation du processus de médiation. Les observations révèlent en outre des moyens d'améliorer ces deux aspects du processus.

**TABLEAU 4 : Aviez-vous reçu suffisamment d'information au sujet du but de la séance de médiation et du déroulement de celle-ci avant la séance comme telle? (Question 3)**

| **TABLEAU n° 4 Question 3** | | **Oui** | **Non** |
|---|---|---|---|
| | $N^{bre}/N^{bre}$ valides | $N^{bre}/\%$ | $N^{bre}/\%$ |
| Tous | 207/204 | 166/81 % | 38/19 % |
| Fonct. s'estimant lésés | 61/61 | 42/69 % | 19/ 31 % |
| Rep. des fonct. s'est. lésés | 54/53 | 46/87 % | 7/13 % |
| Employeurs | 14/14 | 13/ 93 % | 1/7 % |
| Rep. des employeurs | 78/76 | 65/86 % | 11/ 14 % |

**TABLEAU 5 : Êtes-vous satisfait de l'organisation matérielle des séances de médiation? (Question 4)**

| **TABLEAU n° 5 Question 4** | | **Oui** | **Non** |
|---|---|---|---|
| | $N^{bre}/N^{bre}$ valides | $N^{bre}/\%$ | $N^{bre}/\%$ |
| Tous | 207/205 | 169/82 % | 36/18 % |
| Fonct. s'estimant lésés | 61/61 | 46/75 % | 15/25 % |
| Rep. des fonct. s'est. lésés | 54/54 | 49/91 % | 5/9 % |
| Employeurs | 14/14 | 10/71 % | 4/29 % |
| Rep. des employeurs | 78/76 | 64/84 % | 12/16 % |

## 1. Information

Les pourcentages des représentants des fonctionnaires s'estimant lésés, des employeurs et des représentants des employeurs ayant déclaré avoir reçu suffisamment d'information avant la séance de médiation sont très comparables (de 86 % à 93 % ont répondu oui à la question 3). Le seul groupe ayant répondu avec moins d'enthousiasme en ce sens est celui des fonctionnaires s'estimant lésés, dont 69 % seulement ont déclaré avoir reçu suffisamment d'information avant la médiation. Les observations laissent entendre que tous les groupes de participants auraient aimé avoir plus d'information plus tôt.

Les observations des différents groupes de participants sur les lacunes de l'information ou sur le manque d'information comme tel nous amènent à nous concentrer sur divers types de renseignements concernant le processus de médiation. Cela peut être attribuable au niveau relatif d'expérience du processus. Par exemple, comme relativement peu de représentants syndicaux assistaient des fonctionnaires s'estimant lésés devant la CRTFP, il est très probable qu'ils soient intervenus plusieurs fois dans le système et que le processus leur soit devenu très familier. Très peu de représentants des fonctionnaires s'estimant lésés ont fait état d'un manque d'information sur le processus de médiation comme tel; ils aimeraient avoir plus d'information précise sur la médiation des affaires, par exemple sur les gens qui y participent, afin de pouvoir mieux se préparer.

Par contre, les employeurs, leurs représentants et les fonctionnaires s'estimant lésés veulent de l'information de base sur le processus de médiation lui-même. Aucun de ces participants n'est susceptible d'avoir participé de façon répétée à ce processus autant que les représentants des fonctionnaires s'estimant lésés. Les représentants des employeurs tendent moins à se spécialiser en règlement des conflits dans le contexte des griefs, en raison de la taille de la fonction publique. Ce facteur, qui réduit leur connaissance du processus, est quelque peu compensé par leur possibilité de recevoir de l'information en techniques de règlement des conflits dans la fonction publique. Les représentants des employeurs aux groupes de discussion organisés avant le début du projet pilote ont fait des observations sur l'utilité des séances d'information et de la formation. Leurs remarques laissent entendre que les employeurs et leurs représentants auraient apprécié des réponses à des questions comme : « Quelle est la portée d'une médiation? Qui va y participer, et quel rôle joueront-ils? Quelles sont les règles de base de la médiation? Ces questions reflètent toutes leur manque relatif d'expérience. Il vaut la peine de souligner que les employeurs peuvent s'en remettre à leurs représentants pour obtenir de l'information sur le processus, de sorte qu'ils exprimaient peut-être leurs frustrations à l'égard des communications dans leur propre ministère ou leur propre secteur. Un représentant des employeurs a déclaré qu'il avait reçu de l'information sur l'arbitrage, mais pas sur la médiation. Son agent de relations de travail n'avait pas répondu à ses demandes répétées d'information. Avant la séance, il n'avait aucune idée des répercussions de la médiation.

Le groupe des fonctionnaires s'estimant lésés est le moins susceptible d'avoir déjà fait l'expérience du processus de médiation. Ses participants tendent à être très critiques quant au manque d'information avant la séance de médiation. Plusieurs d'entre eux ont déclaré qu'ils ne savaient à peu près pas à quoi s'attendre. Ils auraient aimé avoir reçu de l'information comme une brochure ou une « explication écrite du processus » bien avant la date de la séance. (Recevoir de l'information la veille ou le jour même n'est pas satisfaisant.) Une partie de leur mécontentement peut être attribuable au fait que les fonctionnaires s'estimant lésés doivent se fier à leur représentant syndical pour obtenir cette information. Si ce dernier est très occupé, l'information peut ne leur parvenir que peu de temps avant la séance de médiation. La distance peut aussi être un facteur quand les fonctionnaires s'estimant lésés font partie d'une unité de négociation en région. Si leur représentant doit se déplacer d'Ottawa ou d'une autre ville, il risque d'avoir peu de contacts avant la médiation. Un des répondants de ce groupe a déclaré n'être pas sûr de ce qui se passerait avant de lire une brochure qu'on avait envoyée à la direction. Plusieurs fonctionnaires s'estimant lésés ont déclaré que l'information que le médiateur avait fournie au début de la séance aurait été utile s'ils l'avaient eue à l'avance.

## 2. Logistique

Globalement, les réponses à la question 4, sur l'organisation matérielle des séances de médiation, révèlent un très haut niveau de satisfaction à l'égard de la logistique du processus. La grande majorité (82 %) de tous les répondants a déclaré en être satisfaite. La satisfaction était particulièrement élevée chez les représentants des fonctionnaires s'estimant lésés (91 %), suivis des représentants des employeurs (84 %). Le niveau de satisfaction exprimé était plus faible (75 %) chez les fonctionnaires s'estimant lésés, et plus faible encore (71 %) chez les employeurs.

Trois éléments fondamentaux se dégagent des observations des répondants : le lieu où la médiation s'est déroulée était insatisfaisant, les salles disponibles pour la médiation étaient insatisfaisantes et les ressources techniques disponibles étaient insuffisantes.

### a) Lieu

Plusieurs répondants des groupes des employeurs et des agents négociateurs ont déclaré dans leurs observations que le lieu choisi pour la médiation était insatisfaisant. Ils avaient dû se rendre dans des endroits éloignés de leur résidence et de leur lieu de travail. Un représentant des fonctionnaires s'estimant lésés a déclaré que les neufs fonctionnaires s'estimant lésés et leurs représentants locaux intéressés avaient un trajet aller-retour de quatre heures pour participer à la médiation. Plusieurs ont souligné l'importance d'une médiation à proximité du lieu de travail. Un fonctionnaire s'estimant lésé a déclaré que la médiation devrait avoir lieu pendant les heures de travail des fonctionnaires s'estimant lésés. Plusieurs répondants ont souligné qu'il leur avait été difficile de trouver un espace de stationnement et critiqué le coût du stationnement.

b) **Locaux**

Un représentant des fonctionnaires s'estimant lésés et plusieurs employeurs et représentants des employeurs ont déclaré que les locaux mis à leur disposition étaient insatisfaisants. Il n'y avait pas de pièces où ils pouvaient se retirer pour faire une pause, et les parties devaient se servir soit d'espaces publics, soit de chambres d'hôtel pour se réunir en privé. Un représentant des fonctionnaires s'estimant lésés a déclaré que le coût de ces locaux pourrait être partagé par les parties.

Selon quatre des répondants, la direction et l'agent négociateur/fonctionnaire s'estimant lésé ne devraient pas être assis chacun de leur côté de la table. Un fonctionnaire s'estimant lésé a déclaré que la pièce où la médiation avait eu lieu était petite et mal aérée. Un représentant des employeurs estime qu'on devrait offrir des jus et du café.

c) **Soutien technique**

Des répondants des groupes des employeurs et des fonctionnaires s'estimant lésés ont déclaré qu'ils auraient aimé avoir accès à des téléphones (de préférence dans une salle privée) ainsi qu'à des services de télécopie, de photocopie et d'ordinateur.

D'autres observations donnent à penser que les parties aimeraient être informées plus tôt de la date et du lieu de la séance ainsi que du nom du médiateur. Un représentant des fonctionnaires s'estimant lésés a fait remarquer qu'on n'envoyait un avis de convocation qu'aux fonctionnaires s'estimant lésés. Les observations sur l'information fournie confirment notre analyse des réponses à la question 3 : les participants aimeraient recevoir une information plus complète plus tôt. Un employeur a déclaré qu'il semblait exister peu de coordination centralisée et qu'il aurait été facile pour lui de ne pas être à la séance.

Un représentant des employeurs a déclaré qu'on aurait pu organiser plus de rencontres directement avec les fonctionnaires s'estimant lésés, ce qui aurait évité des « pertes de temps ». Cette observation semble faire allusion aux discussions excluant l'une des deux parties.

Un représentant des fonctionnaires s'estimant lésés a souligné que les règles de confidentialité n'étaient pas clairement établies; par conséquent, certains documents produits en partant du principe qu'ils resteraient confidentiels avaient été remis à l'autre partie.

Un fonctionnaire s'estimant lésé a soulevé un problème, celui d'être dans la même pièce qu'un gestionnaire à l'endroit duquel il avait déposé un grief de harcèlement. Il avait peur et se sentait intimidé. Il avait appris que le gestionnaire serait là trois jours avant la médiation et avait passé un week-end très stressant. Toutefois, il a déclaré que le médiateur « était exceptionnellement perspicace et efficient et [qu'il les] avait séparés rapidement ».

## PARTIE TROIS : Résultats

### 1. Résultats de la médiation

Puisque les 275 questionnaires correspondent à des participants plutôt qu'à des affaires, nous pouvions nous attendre à des écarts dans les résultats déclarés, selon le groupe de répondants. Le plus fort pourcentage de règlement déclaré par un groupe de répondants l'a été par les médiateurs, dont les questionnaires révèlent qu'un règlement complet a été atteint dans 80 % des cas. Cela peut se comparer avec les données extraites de la base de données de la CRTFP durant la période d'évaluation, qui révèlent un taux de règlement de 52 % pour les affaires où les parties avaient accepté la médiation (43 % de toutes les affaires renvoyées durant la période du projet pilote, soit n=388). Dans ce cas-là, l'écart peut s'expliquer parce qu'il est possible que les participants (tous les groupes de répondants confondus) dont la médiation a été fructueuse auraient tendance à être plus disposés que les autres à remplir le questionnaire et à le retourner. Il est important aussi de souligner que la base de données de la CRTFP ne précise pas si une affaire dans laquelle les parties avaient accepté la médiation s'est effectivement rendue là et n'établit aucune distinction non plus entre les affaires réglées grâce à la médiation et celles qui le sont grâce à un autre processus. Il faut donc interpréter le taux de règlement de 52 % dans ce contexte, puisqu'il correspond aux affaires renvoyées durant la période d'évaluation dans lesquelles les parties avaient accepté la médiation et qui avaient été réglées, que ce soit par la médiation ou autrement.

Le taux de règlement de 52 % pour le groupe expérimental peut être comparé à celui des affaires où les parties n'avaient pas accepté la médiation (le groupe témoin). Dans ce cas-là, le taux de règlement est de 25,2 % (n=130) ce qui correspond à 14,4 % de toutes les affaires renvoyées à la CRTFP durant la période d'évaluation. En d'autres termes, quand les parties avaient refusé la médiation, il y a eu un règlement — grâce à des négociations entre les parties ou leurs représentants, en principe — dans environ une affaire sur quatre.

Les résultats de la médiation ont été décrits de la façon suivante par les répondants.

**TABLEAU 6 : La séance de médiation a-t-elle eu pour résultat...? (Résultats de la médiation selon le groupe de répondants, Question 5)**

| TABLEAU n° 6 Question 5 | | Entente totale | Entente partielle | Aucune entente | Aucune entente, mais engagement de se rencontrer de nouveau |
|---|---|---|---|---|---|
| | $N^{bre}/N^{bre}$ valides | $N^{bre}/\%$ | $N^{bre}/\%$ | $N^{bre}/\%$ | $N^{bre}/\%$ |
| Tous | 275/272 | 200/73 % | 36/13 % | 32/12 % | 4/2 % |
| Fonct. lésés | 61/61 | 39/64 % | 15/25 % | 6/10 % | 1/2 % |
| Rep. des fonct. | 54/52 | 36/69 % | 11/21 % | 5/10 % | 0/0 % |
| Employeurs | 14/14 | 9/64 % | 2/14 % | 2/14 % | 1/7 % |
| Rep. employeurs | 78/78 | 62/79 % | 3/4 % | 11/14 % | 2/3 % |
| Médiateurs | 68/67 | 54/81 % | 5/7 % | 8/12 % | 0/0 % |

Nous devons souligner que le questionnaire contient une catégorie de plus que la base de données de la CRTFP, afin que les répondants puissent préciser, le cas échéant, que le résultat de la médiation était une « entente sur certaines questions seulement ». C'est là que les différences de perception des groupes de répondants (ou d'utilisateurs) quant aux résultats de la médiation sont les plus intéressantes. En effet, si 5 % seulement des médiateurs et 4 % seulement des représentants des employeurs ont déclaré que la médiation à laquelle ils avaient participé avaient abouti à une entente sur certaines questions seulement, beaucoup plus de fonctionnaires s'estimant lésés (25 %) et de leurs représentants (21 %) estimaient que des questions restaient entières, et ce parfois en dépit de la signature d'un protocole d'entente officiel. Les réponses des employeurs à cet égard (n=2) sont trop peu nombreuses pour qu'il vaille la peine de les signaler. Toutefois, ces fréquences et les observations montrent clairement que les perceptions de ce qui constitue une entente « totale » plutôt que « partielle » diffèrent entre la partie des fonctionnaires s'estimant lésés et celle des employeurs, en général. Le fait est que la différence entre les réponses des deux parties prises collectivement est statistiquement significative ($p$ = ,0008). Les données tendent donc à montrer que les fonctionnaires s'estimant lésés sont plus susceptibles que les employeurs ou les médiateurs de conclure que des questions restent à régler (peut-être même quand les questions juridiques de fond ont été réglées).

Les groupes de discussion composés de fonctionnaires s'estimant lésés et de leurs représentants nous ont donné une idée des questions pour lesquelles l'entente n'avait pas été possible. Il semble parfois que les répondants de ces groupes aient l'impression que la relation entre le fonctionnaire s'estimant lésé et l'employeur peut continuer à être irritante, comme une écorchure qu'on ne

cesse de gratter. Un représentant des fonctionnaires s'estimant lésés a déclaré que le sentiment que l'affaire est réglée était plus évident après un arbitrage qu'une médiation. Dans bien des cas, par exemple quand il faut rétablir une relation ou changer un climat, la médiation exige de la bonne volonté et de la confiance pour réaliser tout son potentiel. La différence entre les perceptions des fonctionnaires s'estimant lésés et celles des employeurs au sujet des questions sur lesquelles il n'y avait pas eu d'entente serait compatible avec l'hypothèse (confirmée dans d'autres études sur la médiation des griefs, par exemple l'évaluation du programme REDRESS du service postal des États-Unis[15]) que les employés (en leur qualité de demandeurs) se présentent peut-être à la médiation avec de plus grandes attentes que les employeurs. Les questions non résolues, la relation qui perdure ou les questions de climat que les fonctionnaires s'estimant lésés décrivent comme des problèmes pour lesquels l'entente n'est pas acquise n'ont peut-être jamais été des enjeux pour leurs employeurs.

Nous espérions pouvoir déterminer les délais nécessaires afin d'arriver à un règlement dans le cas des affaires où l'on avait opté pour la médiation et qui avaient été réglées grâce à ce processus, puis les comparer aux délais de règlement des affaires réglées à l'amiable ou retirées avant que les parties n'aient eu recours à la médiation, ou encore à ceux des affaires qui s'étaient rendues jusqu'à l'arbitrage. Toutefois, nous avons été incapables d'avoir accès à des données qui nous auraient permis de le faire. Les données qu'on nous a fournies n'établissaient aucune distinction entre les affaires réglées à la médiation et celles qui avaient été réglées sans y avoir recours (voir plus haut). En outre, une grande partie des affaire renvoyées à la CRTFP durant la période d'évaluation et qui n'avaient été ni réglées, ni retirées, ne s'étaient pas encore rendues à l'audience à la fin de la période d'évaluation.

Il est important que la Commission soit en mesure de confirmer que la médiation ne prolonge pas les délais de règlement des affaires ni ne ralentit la démarche qui y mène.

## 2. Autres fruits de la médiation

Les groupes de répondants varient énormément quant à leurs opinions sur l'utilité du processus de médiation pour limiter les questions en jeu, quand la médiation n'aboutit pas à une entente.

**TABLEAU 7 : Si la médiation n'a pas abouti à un règlement total ou partiel, a-t-elle permis de limiter les questions? (Question 6)**

| TABLEAU n° 7<br>Question 6 | | Oui | Non |
|---|---|---|---|
| | N^bre/N^bre valides | N^bre/% | N^bre/% |
| Tous | 72/57 | 32/56 % | 25/44 % |
| Fonct. s'estimant lésés | 22/17 | 9/53 % | 8/47 % |
| Rep. des fonct. s'est. lésés | 16/11 | 8/73 % | 3/27 % |
| Employeurs | 5/3 | 1/33 % | 2/ 67 % |
| Rep. des employeurs | 16/14 | 9/64 % | 5/36 % |
| Médiateurs | 13/12 | 5/42 % | 7/58 % |

Les représentants des parties sont nettement plus susceptibles qu'elles de déclarer que la médiation a permis de limiter les questions litigieuses, même lorsqu'elle n'a pas abouti à un règlement (question 6). Près des trois quarts (73 %) des représentants des fonctionnaires s'estimant lésés et plus des trois cinquièmes (64 %) de ceux des employeurs (comparativement à 53 % et 33 % de ceux qu'ils représentent, respectivement) ont déclaré être d'avis que la médiation avait réussi à limiter les questions. Là encore, cela peut refléter une compréhension différente de la nature du problème lui-même et de ce que le « résoudre » signifie. Bien que le nombre des répondants soit peu élevé, il semblerait que les fonctionnaires s'estimant lésés sont généralement plus convaincus de n'avoir pas perdu leur temps que les employeurs, même dans une séance de médiation « sans succès » (voir aussi le Tableau 10, où sont présentés les résultats de la question 9, plus loin). Cela reflète peut-être la valeur que les fonctionnaires s'estimant lésés accorderaient à la possibilité d'avoir une discussion face à face avec l'employeur, une valeur qui, d'après des études antérieures, est différente de ce que l'employeur attend de cette possibilité ou de la valeur qu'il y accorde[16]. Il est possible aussi que les possibilités pour chaque groupe d'avoir recours à d'autres processus susceptibles de générer des explications ou un échange d'information comparable diffèrent. Pour les fonctionnaires s'estimant lésés, ces possibilités sont peut-être bien plus limitées que pour les employeurs. Néanmoins, ce n'est là que pure spéculation, puisque nous n'avons pas de données à cet égard.

**TABLEAU 8A : Si la médiation n'a pas abouti à un règlement total ou partiel, quelles sont, selon vous, les trois principales raisons pour lesquelles le différend n'a pas été résolu? (Question 7)**

| TABLEAU 8A Question 7 | Médiateur pas efficace | Autre partie pas de bonne foi | Faits trop complexes et litigieux | Questions de droit complexes | Animosité entre les parties |
|---|---|---|---|---|---|
| | N^bre/% | N^bre/% | N^bre/% | N^bre/% | N^bre/% |
| Tous (72) | 2/3 % | 28/36 % | 16/21 % | 7/9 % | 6/8 % |
| Fonct. lésés | 2/9 % | 9/41 % | 5/23 % | 3/14 % | 2/9 % |
| Rep. des fonct. | 0/0 % | 4/25 % | 5/31 % | 1/6 % | 1/6 % |
| Employeurs | 0/0 % | 1/20 % | 0/0 % | 0/0 % | 0/0 % |
| Rep. employeurs | 0/0 % | 6/38 % | 4/25 % | 1/6 % | 0/0 % |
| Médiateurs | 0/0 % | 7/54 % | 2/15 % | 2/15 % | 3/23 % |

**TABLEAU 8B : Si la médiation n'a pas abouti à un règlement total ou partiel, quelles sont, selon vous, les trois principales raisons pour lesquelles le différend n'a pas été résolu? (Question 7)**

| TABLEAU 8B Question 7 | Animosité entre les représentants | Attentes irréalistes | Processus antérieur et interne de résolution des conflits | Partie(s) pas suffisamment préparée(s) pour discuter sur le règlement | Partie(s) pas crédible(s) |
|---|---|---|---|---|---|
| | N^bre/% | N^bre/% | N^bre/% | N^bre/% | N^bre/% |
| Tous (72) | 1/3 % | 35/45 % | 6/8 % | 18/23 % | 7/9 % |
| Fonct. s'est. lésés | 0/0 % | 7/32 % | 3/14 % | 4/18 % | 2/9 % |
| Rep. des fonct. | 0/0 % | 3/19 % | 1/6 % | 3/19 % | 2/13 % |
| Employeurs | 0/0 % | 3/60 % | 0/0 % | 2/40 % | 0/0 % |
| Rep. employeurs | 1/6 % | 13/81 % | 1/6 % | 6/38 % | 1/6 % |
| Médiateurs | 0/0 % | 8/62 % | 1/8 % | 2/15 % | 2/15 % |

Le nombre de réponses à la question 7, dans laquelle nous avions demandé les principales raisons pour lesquelles le conflit n'avait pas été résolu, est relativement faible dans bien des cas, puisqu'il y avait de nombreuses possibilités de réponses; cela ne permet pas de tirer des conclusions très probantes de certains des résultats, si ce n'est peut-être la diversité des perceptions sur les raisons pour lesquelles la médiation n'a pas abouti à une solution. Néanmoins, il est évident que les « attentes irréalistes » (celles de l'autre partie, on l'imagine) sont de loin la raison la plus fréquemment mentionnée par les représentants des employeurs (81 %). Ces attentes sont décrites dans les observations comme des exigences « irréalisables » des fonctionnaires s'estimant lésés, ou comme une « évaluation irréaliste de la situation [dont ils ne voulaient pas] démordre ». Il vaut la peine de souligner aussi que le pourcentage des représentants des fonctionnaires s'estimant lésés qui ont déclaré que les attentes irréalistes étaient la principale raison de l'échec de la médiation est beaucoup moins élevé (19 %). Selon ce groupe, les principales raisons de l'échec de la médiation étaient la complexité des questions de fait (31 %) et le manque de bonne foi (25 %) de l'autre partie. Les fonctionnaires s'estimant lésés ont mentionné le plus souvent le manque de bonne foi (41 %). Dans leurs observations écrites, plusieurs se sont plaints qu'il n'y avait pas du côté de l'employeur de personne ayant l'autorité nécessaire. C'était peut-être un oubli, mais il est compréhensible que les parties à la négociation aient souvent considéré cette absence comme un manque de bonne foi. Pour les médiateurs, les « attentes irréalistes » (62 %) et le manque de bonne foi (54 %) étaient les deux principales raisons pour lesquelles les conflits n'avaient pas pu être résolus. Cela correspond à ce que les évaluations antérieures ont révélé quant aux perceptions des médiateurs sur les raisons pour lesquelles il n'y avait pas eu de règlement[17].

Les réponses alléguant que le médiateur était l'une des causes de l'échec de la médiation sont très rares, ce qui laisse entendre que le taux de satisfaction à l'endroit du médiateur était très élevé (voir plus loin, à la Partie quatre, pour une explication plus détaillée). Néanmoins, une ou deux observations écrites sont significatives en ce qu'elles sont très dures pour le médiateur. En voici un exemple :

> *Le médiateur avait une attitude antagoniste et il a donné le ton de tout le processus, qui était extrêmement partial, à mon avis. Je me suis senti insulté et bousculé par lui. Je ne voudrais JAMAIS* [les majuscules sont du répondant] *tenter une autre médiation à la CRTFP.*

La question 8 consistait à demander si un élément du règlement obtenu par la médiation n'aurait pas pu l'être à l'arbitrage. Les réponses à cette question révèlent au départ qu'un très fort pourcentage des règlements (81 % selon les médiateurs, 59 % selon les représentants des fonctionnaires s'estimant lésés et 49 % d'après ceux des employeurs) contenaient des éléments qui n'auraient pas pu être obtenus à l'arbitrage. Un pourcentage nettement plus élevé des employeurs (70 %) que des fonctionnaires s'estimant lésés (41 %) ont aussi répondu oui à cette question. Toutefois, les observations des fonctionnaires s'estimant lésés et des employeurs laissent entendre que la question avait peut-être été mal comprise, puisque certains semblaient confondre le processus — par exemple la communication directe entre le plaignant et le défendeur — avec les résultats ou la réparation. Néanmoins, le questionnaire nous a permis de recueillir de tous les

groupes des réponses éloquentes qui sont favorables à des solutions obtenues autrement que par l'arbitrage, par exemple l'élaboration d'une politique de communications dans le milieu de travail, l'obtention d'un accord sur le libellé d'une description de travail révisée, la « vente » d'un fonctionnaire à une autre organisation ou une autre agence, l'acceptation de la mutation d'un fonctionnaire à un autre ministère, une entente sur la révision de la classification d'un poste ou sur une retraite anticipée et l'acceptation de la rétroactivité comme élément d'une entente (par exemple une entente de paiement rétroactif de la rémunération). Plusieurs répondants ont mentionné la possibilité de négocier les conditions générales d'un meilleur climat dans un milieu de travail qui comprenait mieux les intérêts des fonctionnaires s'estimant lésés et y répondait mieux. C'est ainsi, par exemple, qu'un médiateur a déclaré :

> *L'employeur s'est engagé à faciliter l'établissement d'un milieu de travail plus confortable pour le fonctionnaire s'estimant lésé au cours des 30 prochains mois, jusqu'à son départ à la retraite avec pension complète.*

En plus de ces résultats pratiques qui n'auraient pas été possibles dans une ordonnance rendue à la suite d'un arbitrage par la Commission, plusieurs répondants ont déclaré que la médiation leur avait permis de résoudre des problèmes qui auraient échappé à la compétence de la Commission. C'est ainsi que plusieurs d'entre eux ont décrit des ententes sur des questions en litige (par exemple la classification des postes) que la Commission n'aurait pas eu compétence d'instruire et de trancher dans le cadre d'une audience. Il est intéressant de constater que les répondants de la partie syndicale n'ont pas contesté qu'une entente négociée volontairement pour résoudre ces problèmes non justiciables est sans contredit un bon résultat pour toutes les parties. En d'autres termes, la médiation a permis de trouver une solution pratique satisfaisante d'un problème qui aurait pu ne pas être résolu autrement.

Ces résultats sont très encourageants, puisqu'ils confirment l'hypothèse que des solutions pratiques qu'il n'aurait pas été possible d'obtenir par d'autres moyens sont possibles dans le contexte de la médiation. Pourtant, ce que les fonctionnaires s'estimant lésés et les employeurs ont déclaré dans les groupes de discussion équivaut à une réserve importante, car plusieurs se sont plaints que la mise en œuvre de l'entente conclue grâce à la médiation était inexistante ou problématique. L'application intégrale de certains des résultats les plus intangibles, par exemple les engagements des employeurs d'améliorer les communications dans le milieu de travail, est manifestement difficile sans un contrôle rigoureux ou une forme quelconque de mécanisme de réparation accepté par toutes les parties. Bien entendu, pour la Commission, même si des résultats comme ceux-là devraient être encouragés, ils débordent actuellement de son mandat officiel.

**TABLEAU 9 : Si l'affaire a été réglée, en totalité ou en partie, le processus comportait-il un élément qui, selon vous, n'aurait pu être offert à l'arbitrage dans ce cas? (Question 8)**

| TABLEAU n° 9 Question 8 | | Oui | Non | Je ne suis pas certain |
|---|---|---|---|---|
| | $N^{bre}/N^{bre}$ valides | $N^{bre}$/% | $N^{bre}$/% | $N^{bre}$/% |
| Tous | 275/233 | 141/57 % | 57/25 % | 41/18 % |
| Fonct. s'est. lésés | 61/54 | 19/35 % | 11/20 % | 24/24 % |
| Rep. des fonct. | 54/46 | 29/63 % | 17/37 % | 0/0 % |
| Employeurs | 14/11 | 8/73 % | 3/27 % | 0/0 % |
| Rep. des employeurs | 78/67 | 31/46 % | 19/28 % | 17/25 % |
| Médiateurs | 68/55 | 48/87 % | 7/13 % | 0/0 % |

Nos deux autres questions sur les résultats visaient les changements des niveaux de compréhension du point de vue de l'autre partie et de la relation entre les parties résultant du processus de médiation.

**TABLEAU 10 : À votre avis, la séance de médiation vous a-t-elle permis ou a-t-elle permis à la partie que vous représentiez de mieux comprendre le point de vue de l'autre partie au différend? (Question 9)**

| TABLEAU n° 10 Question 9 | | Oui, certainement | Oui, en partie | Non | Je ne suis pas certain |
|---|---|---|---|---|---|
| | $N^{bre}/N^{bre}$ valides | $N^{bre}$/% | $N^{bre}$/% | $N^{bre}$/% | $N^{bre}$/% |
| Tous | 275 / 272 | 130 / 48% | 98 / 36% | 39 / 15% | 5 / 2% |
| Fonct. s'est. lésés | 61 / 60 | 19 / 32% | 27 / 45% | 10 / 17% | 4 / 7% |
| Rep. des fonct. | 54 / 53 | 30 / 57% | 16 / 30% | 6 / 11% | 1 / 2% |
| Employeurs | 14 / 14 | 1 / 7% | 7 / 50% | 6 / 43% | 0 / 0% |
| Rep. employeurs | 78 / 78 | 32 / 41% | 31 / 40% | 15 / 19% | 0 / 0% |
| Médiateurs | 68 / 67 | 48 / 72% | 17 / 25% | 2 / 3% | 0 / 0% |

Pour la meilleure compréhension du point de vue de l'autre partie (question 9), il est significatif que les représentants des deux parties aient été plus nombreux que leurs clients à déclarer que la séance de médiation les avait aidés. La comparaison de la réaction des représentants des employeurs avec celle des employeurs eux-mêmes (un seul des employeurs a répondu « oui, certainement » à cette question, comparativement à 41 % — n=32 — des représentants des employeurs) est particulièrement frappante. Ces réponses reflètent peut-être les types de compréhension différents que chacun de ces groupes espéraient et attendaient. Les représentants peuvent avoir répondu à la question en déclarant que la séance leur avait donné beaucoup plus d'information sur les aspects légaux et techniques du conflit, de sorte que leurs réponses seraient compatibles avec les résultats obtenus pour la question 7, comme nous l'avons vu, alors que les parties elles-mêmes auraient voulu avoir une compréhension plus personnelle des raisons sous-jacentes aux conflits. Dans un cas comme dans l'autre, une grande majorité des répondants de tous les groupes ont déclaré que leur compréhension s'était améliorée « certainement » ou « en partie », les représentants répondant plus souvent « certainement ». Bien que les nombres soient peu élevés dans l'absolu, il vaut peut-être la peine aussi de signaler qu'un pourcentage beaucoup plus élevé des employeurs (43 %) que des fonctionnaires s'estimant lésés (17 %) ont déclaré que la séance ne leur avait pas permis de mieux comprendre le point de vue de l'autre partie. À cet égard, nous pourrions avancer l'hypothèse que les 39 % des fonctionnaires s'estimant lésés ayant déclaré que leur compréhension de l'autre partie s'était « certainement » améliorée grâce à la médiation et les 45 % qui ont reconnu qu'elle s'était « en partie » améliorée accordaient peut-être plus d'importance que le groupe des employeurs à l'utilité du processus pour faire ressortir des sentiments et des questions autres que ce qui avait été présenté officiellement[18].

**TABLEAU 11 : À votre avis, par suite de la séance de médiation, la relation entre cet employé et l'employeur est-elle susceptible de se détériorer, de s'améliorer ou de rester inchangée? (Question 10)**

| **TABLEAU n° 11 Question 10** | | **Se détériorer** | **S'améliorer** | **Rester inchangée** |
|---|---|---|---|---|
| | $N^{bre}/N^{bre}$ valides | $N^{bre}/\%$ | $N^{bre}/\%$ | $N^{bre}/\%$ |
| Tous | 275/263 | 17/6 % | 125/48 % | 121/46 % |
| Fonct. s'estimant lésés | 61/61 | 8/13 % | 18/30 % | 35/57 % |
| Rep. des fonct. | 54/48 | 4/8 % | 24/50 % | 20/42 % |
| Employeurs | 14/13 | 0/0 % | 6/46 % | 7/54 % |
| Rep. des employeurs | 78/76 | 5/37 % | 37/49 % | 35/46 % |
| Médiateurs | 68/65 | 1/2 % | 40/62 % | 24/37 % |

Les réponses à cette question sur la relation (question 10) ont révélé quelques différences marquées entre les fonctionnaires s'estimant lésés et les employeurs. Aucun employeur n'a déclaré que la relation s'était détériorée par suite de la médiation, comparativement à 13 % des fonctionnaires s'estimant lésés. Ce résultat pourrait être attribuable à la tendance des fonctionnaires s'estimant lésés d'attendre davantage de la médiation que les employeurs, particulièrement sous cet aspect des relations personnelles[19]. Nous pensons aussi qu'il pourrait être imputable à la réalité différente pour les employeurs et pour les fonctionnaires s'estimant lésés du fait de devoir fonctionner dans un milieu de travail où ils sont mal à l'aise ou tendus. Les employeurs sont plus susceptibles d'être d'avis que leur position de pouvoir relatif souffrirait de l'échec de la médiation. Par contre, pour les fonctionnaires s'estimant lésés, les conséquences quotidiennes d'une relation inconfortable ou hostile avec l'employeur sont bien plus nombreuses, notamment parce qu'ils craignent des représailles. Un répondant ayant déclaré que leur relation était restée « inchangée » a ajouté qu'il avait encore peur du gestionnaire. Même lorsqu'ils ne craignent pas qu'on prenne des mesures officielles contre eux, certains fonctionnaires peuvent avoir l'impression qu'ils vont devoir encore composer avec des problèmes durables après la médiation. L'observation suivante est lumineuse à cet égard :

> [La relation] *a empiré. J'ai été menacé de perdre mon emploi si je ne passais pas l'éponge sur une situation qui dure depuis plus de six ans et demi. On m'a remis au travail avec les mêmes personnes; je suis convaincu qu'on va encore abuser de la situation et que je ne pourrai pas en parler à qui que ce soit.*

Cela dit, les répondants qui ont déclaré que la relation s'était détériorée après la médiation étaient beaucoup moins nombreux que ceux de chaque groupe qui estimaient qu'elle s'était améliorée (30 % des fonctionnaires s'estimant lésés et 46 % des employeurs). D'après l'un des répondants, « on peut maintenant bâtir des ponts, alors qu'il n'y avait que de l'eau avant la médiation ». Plusieurs des répondants ont souligné l'importance pour les parties adverses de se parler directement plutôt que par l'intermédiaire de représentants, pour établir une certaine relation professionnelle. Néanmoins, nous devons souligner qu'exactement le même nombre de fonctionnaires s'estimant lésés — 47 %, soit n=129 — ont déclaré que la relation était restée « inchangée ».

Pour conclure cette rubrique des questions sur les résultats, nous avons demandé aux répondants s'ils étaient « optimistes » ou « sceptiques » quant à l'éventualité de participer à une autre séance de médiation avec l'autre partie (question 11). Cette question était conçue pour générer plus d'information sur l'état de la relation entre les parties après la médiation, de même que sur leur satisfaction globale à l'égard du processus de médiation. Globalement, les résultats révèlent de l'optimisme quant à la relation de négociation future entre les parties, même si les fonctionnaires s'estimant lésés étaient plus sceptiques que les répondants de tous les autres groupes. Il est toutefois intéressant que le groupe le plus optimiste ait été celui des représentants des fonctionnaires s'estimant lésés. Il est difficile de concilier le niveau relativement élevé de scepticisme constaté chez les fonctionnaires s'estimant lésés avec les résultats de la question 10 et plus encore avec ceux de la question 9, car, dans ce cas-là, les fonctionnaires s'estimant lésés

semblaient plus « positifs » que les employeurs quant aux résultats de la médiation. Il est toutefois possible que l'optimisme des fonctionnaires quant au processus et à son potentiel de donner de bons résultats — qu'il y ait une entente ou pas — soit plus étroitement lié à leur appui pour le *principe* de la négociation structurée directe avec l'employeur qu'à leurs sentiments sur le conflit auquel ils étaient mêlés et sur la relation d'emploi qu'il reflétait.

**TABLEAU 12 : L'expérience de la médiation avec l'autre partie vous a-t-elle rendu sceptique, optimiste ou pas certain quant à l'éventualité de participer à une autre séance de médiation à la CRTFP avec cette autre partie à l'avenir? (Question 11)**

| **TABLEAU n° 12 Question 11** | | **Sceptique** | **Optimiste** | **Pas certain** |
|---|---|---|---|---|
| | $N^{bre}/N^{bre}$ valides | $N^{bre}$/ % | $N^{bre}$/ % | $N^{bre}$/ % |
| Tous | 207/202 | 23 /11 % | 152/75 % | 27/14 % |
| Fonct. s'est. lésés | 61/60 | 14/23 % | 41/68 % | 5/8 % |
| Rep. des fonct. | 54/52 | 3/6 % | 46/88 % | 3/6 % |
| Employeurs | 14/14 | 2/14 % | 9/65 % | 3/21 % |
| Rep. des employeurs | 78/76 | 4/5 % | 56/74 % | 16/21 % |

### 3. Résumé des résultats

L'analyse combinée des réponses au questionnaire et des données extraites de la base de données de la CRTFP sur les résultats de la médiation laisse entendre que, durant la période d'évaluation, la médiation était un mécanisme efficace permettant d'obtenir un règlement dans un pourcentage respectable des affaires. Son taux de règlement global de plus de 50 % est comparable à celui des autres programmes de médiation avec possibilité de retrait, qui peuvent comporter des délais fixes[20].

Des données très probantes tendent à démontrer que la médiation est utilisée efficacement afin d'obtenir des résultats qui ne sont pas possibles avec l'arbitrage, voire qui ne conviennent pas à cette approche. Ces résultats sont liés à la recherche de solutions pratiques dans le milieu de travail sur lesquelles on pourrait éventuellement établir de meilleures relations professionnelles. Néanmoins, les fonctionnaires s'estimant lésés craignent quand même qu'il y ait des problèmes de suivi dans le contexte de l'application d'ententes conclues volontairement, comme celles-là.

Les perceptions différentes des fonctionnaires s'estimant lésés et des employeurs quant à la nature et à l'objet des conflits doivent être interprétées compte tenu de la dynamique du pouvoir de la relation d'emploi. Les premiers sont beaucoup plus susceptibles que les seconds d'estimer que des questions restent entières après la médiation; quelques-uns des fonctionnaires s'estimant lésés participants ont dit avoir de la réticence à retourner dans un milieu de travail sans que leur situation ne change officiellement. Néanmoins, les fonctionnaires s'estimant lésés semblent aussi plus positifs quant aux avantages de la négociation directe avec l'employeur, même lorsqu'ils n'ont pas pu conclure d'entente ou qu'ils ont obtenu une entente « partielle » seulement, de leur point de vue. Près de la moitié des employeurs et des fonctionnaires s'estimant lésés ont toutefois déclaré être convaincus que leurs relations s'étaient améliorées par suite de la médiation.

## PARTIE QUATRE : Processus

### 1. Perceptions d'ensemble

Les perceptions de l'équité et de l'efficacité du processus de médiation de la CRTFP auront une importance critique pour l'acceptation définitive par la Commission de la médiation en tant que mécanisme de rechange viable de l'arbitrage. La recherche a révélé que les parties en conflit tiennent à deux types d'équité, la justice procédurale (autrement dit l'équité du processus menant à la décision) et la justice distributive (c'est-à-dire l'équité des résultats). En outre, la justice procédurale peut être plus importante pour la satisfaction des parties que la justice distributive[21]. Les éléments importants de la justice procédurale sont la possibilité pour les parties d'exprimer leur point de vue, le contrôle du processus et de la prise de décisions dans le contexte de la médiation par les parties, un traitement juste et impartial par un médiateur neutre, une information suffisante, la possibilité d'obtenir de l'aide, la participation volontaire et l'assurance de faire exécuter l'entente conclue[22].

Les questions 12 à 20 portent sur les perceptions des participants à l'égard du processus de médiation; elles suscitaient des réponses directement liées à plusieurs mesures de la justice procédurale, en demandant aux parties et à leurs représentants leurs perceptions de l'équité du processus et d'aspects précis de l'efficacité et de la neutralité du médiateur. Nous avons aussi demandé aux répondants s'ils estimaient avoir eu suffisamment voix au chapitre dans le processus, si la longueur de la médiation était suffisante et s'ils estimaient que le médiateur devrait être désigné ou choisi par les parties. Enfin, nous les avons invités à préciser les techniques et les interventions du médiateur. Nous avions prévu suffisamment d'espace pour qu'ils puissent ajouter des observations à leurs choix de réponse à plusieurs de ces questions (12, 13, 15, 19 et 20). La question 17 est à développement pour encourager les parties à s'exprimer sur ce qu'elles auraient aimé que le médiateur fasse différemment. Les groupes de discussion organisés au milieu de la période d'évaluation ont aussi parlé de plusieurs de ces questions. Enfin, nous avons demandé aux médiateurs d'identifier leurs techniques, de décrire leurs interventions au cours de la médiation et de nous dire ce qu'ils pensaient de la longueur de la séance.

Dans l'ensemble, les données du questionnaire et les observations écrites témoignent d'une expérience globalement positive de la médiation à la CRTFP; les répondants approuvent généralement le comportement et le rôle du médiateur. Une majorité significative des répondants de tous les groupes estiment que le processus est équitable et le médiateur, efficace. Néanmoins, les données quantitatives et les observations qualitatives montrent aussi des différences révélatrices du degré de satisfaction des deux parties (fonctionnaires s'estimant lésés et leurs représentants/employeurs et leurs représentants) quant à l'équité du processus, selon qu'ils l'ont trouvé « très équitable » plutôt qu'« assez équitable » ainsi qu'à l'efficacité du médiateur, selon qu'ils l'ont jugé « très efficace » plutôt que simplement « efficace ». Les données révèlent aussi une divergence d'opinion significative entre les fonctionnaires s'estimant lésés eux-mêmes et leurs représentants.

## 2. Perceptions de l'équité du processus par les parties

Notre question générale sur l'équité du processus de médiation (question 12) a suscité des réponses très favorables. Globalement, de 92 % à 96 % des participants ont opté pour les deux premières réponses (« très équitable » et « assez équitable »); en outre, la majorité de tous les groupes a jugé la médiation « très équitable ». Même quand elles n'avaient pas pu s'entendre sur un règlement (n=25), les parties participantes demeuraient très satisfaites de l'équité du processus (92 % l'ont jugé « très équitable » et « assez équitable »)[23].

**TABLEAU 13 : Dans l'ensemble, diriez-vous que le processus de médiation était très équitable...? (Question 12)**

| TABLEAU n° 13 Question 12 | | Très équitable | Assez équitable | Assez inéquitable | Très inéquitable |
|---|---|---|---|---|---|
| | N^bre/N^bre valides | N^bre/% | N^bre/% | N^bre/% | N^bre/% |
| Tous | 207/202 | 130/64 % | 65/30 % | 7/3 % | 5/2 % |
| Fonct. s'est. lésés | 61/61 | 31/51 % | 26/43 % | 0/0 % | 4/7 % |
| Rep. des fonct. | 54/51 | 44/86 % | 5/10 % | 1/2 % | 1/2 % |
| Employeurs | 14/13 | 9/69 % | 3/23 % | 1/8 % | 0/0 % |
| Rep. des employeurs | 78/77 | 46/60 % | 26/34 % | 5/7 % | 0/0 % |

Il y a toutefois des différences marquées d'enthousiasme selon le groupe de répondants. Les représentants des fonctionnaires s'estimant lésés étaient particulièrement positifs (86 % ont qualifié le processus de médiation de « très équitable »). Une forte majorité des répondants de la partie patronale l'ont aussi jugé « très équitable » (60 % et 69 %), quoique leur évaluation ait été plus nuancée. Enfin, si la majorité des fonctionnaires s'estimant lésés (51 %) a déclaré le

processus « très équitable », ils étaient beaucoup moins bien disposés que les répondants des autres groupes à opter pour cette réponse, et leur évaluation de l'équité est beaucoup plus réservée que celle de leurs propres représentants. Les facteurs susceptibles d'avoir influé sur ces différences sont analysés plus loin.

Une poignée seulement de répondants (n=13) ont répondu « assez inéquitable » ou « très inéquitable » à cette question. Leurs observations écrites font essentiellement état de leur mécontentement pour la conduite du médiateur et pour sa partialité : « ... le médiateur avait une attitude antagoniste si manifeste qu'il m'a immédiatement mis sur la défensive... »; « le médiateur a déclaré devant les deux parties que l'employeur perdrait s'il était l'arbitre »; « dans cette affaire, la médiatrice n'était pas impartiale. Elle avait une prédisposition qu'elle a communiquée aux parties, par ses paroles et son traitement inégal. »

Les parties qui ont opté pour la deuxième réponse, « assez équitable », ont donné des raisons plus variées de leur choix. Il y a des différences intéressantes entre le type d'observations des participants de la partie syndicale et celui de leurs vis-à-vis de la partie patronale. Les premiers ont expliqué leurs réponses en termes de déception quant au résultat, au ton ou à l'attitude de l'employeur, qui leur manquait de respect, d'une impression que l'employeur s'était présenté à la médiation avec un mandat limité de consentir à un règlement, des attentes irréalistes ou une position inflexible. Pour leur part, les répondants de la partie patronale qui ont répondu « assez équitable » étaient plus susceptibles de faire des observations défavorables sur le processus lui-même et sur le comportement médiocre, inefficace ou partial du médiateur[24].

Les observations positives en réponse à la question 12 équivalaient à remercier le médiateur d'avoir bien expliqué le processus, d'avoir eu une attitude et une approche calmes, d'avoir su inspirer confiance et permettre aux deux parties de se faire entendre, en étant neutre et impartial et en les aidant à convenir d'une solution de compromis.

### 3. Différences entre les groupes de répondants

En ce qui concerne la justice procédurale, la satisfaction des parties est notamment fonction de la mesure dans laquelle ils se sentaient à l'aise face aussi bien au processus (en raison de son fonctionnement) qu'au fond du conflit (ce qui allait être discuté et qui serait présent)[25]. Il s'ensuit que certaines des différences des évaluations relatives de l'équité du processus selon le groupe de participants peuvent s'expliquer en raison de la connaissance relative que les parties avaient du processus de médiation (question 2; voir la Partie deux) et de leurs perceptions relatives de leur degré de préparation à la médiation (question 3, sur la suffisance de l'information; voir la Partie deux). En outre, les répondants de la partie patronale accordaient plus d'importance à la justice distributive puisqu'ils craignaient qu'un règlement obtenu par la médiation n'exige plus de concessions de leur part.

L'observation que les utilisateurs expérimentés ayant déjà participé à un processus de médiation tendent à l'envisager plus favorablement est confirmée par les données recueillies. Les

représentants des fonctionnaires s'estimant lésés, les plus nombreux à l'avoir trouvé très équitable (86 %), avaient aussi nettement plus d'expérience du processus, de sorte qu'ils étaient plus à l'aise pour y participer (75 % d'entre eux avaient déjà de l'expérience en médiation, comparativement à 13 % des fonctionnaires s'estimant lésés, à 21 % des employeurs et à 49 % des représentants de ces derniers). Les fonctionnaires s'estimant lésés, le groupe de répondants le moins susceptible de juger le processus « très équitable » (51 % étaient aussi à la fois les moins expérimentés à cet égard, puisque 27 % seulement ont déclaré avoir de l'expérience en médiation), étaient aussi les plus susceptibles d'avoir répondu à la question 3 qu'ils n'avaient pas reçu suffisamment d'information avant le début de la séance de médiation (31 % comparativement à de 7 % à 14 % pour les autres groupes de répondants)[26].

Les observations écrites en réponse à la question 3 (suffisance de l'information) précisent encore mieux la corrélation entre l'expérience, l'information et le jugement des participants quant à l'équité du processus. Bien que les représentants des fonctionnaires s'estimant lésés, les employeurs et leurs représentants aient donné des réponses relativement uniformes, en déclarant avoir reçu suffisamment d'information avant la médiation (de 86 % à 96 % ont répondu « oui » à la question 3), leurs observations sur les lacunes de l'information fournie sont très différentes et peuvent refléter leurs niveaux d'expérience relatifs. Très peu de représentants des fonctionnaires s'estimant lésés ont fait des observations sur le manque d'information au sujet du processus de médiation; ils auraient voulu avoir plus de renseignements précis sur les personnes qui y participeraient. À l'inverse, les employeurs, leurs représentants et les fonctionnaires s'estimant lésés voulaient de l'information de base sur le processus de médiation lui-même, en soulevant des questions sur la portée de la médiation, l'identité et les rôles des intervenants ainsi que les règles fondamentales de la médiation, ce qui reflète leur manque relatif d'expérience.

Un point soulevé dans les groupes de discussion et dans certaines des observations écrites peut constituer une autre explication partielle de l'importante différence entre les réponses des fonctionnaires s'estimant lésés et celles de leurs représentants. Plusieurs des fonctionnaires s'estimant lésés ont souligné la nécessité de contacts accrus avec leurs représentants avant la médiation. Dans les groupes de discussion, certains de leurs représentants ont aussi reconnu qu'il s'agissait là d'une lacune dans leur préparation au règlement des griefs. La recherche sur la justice procédurale laisse entendre que, pour pouvoir se sentir traitées équitablement, les parties doivent avoir le sentiment qu'elles ont un accès adéquat à l'aide nécessaire[27]; ce besoin n'a peut-être pas été pleinement satisfait pour les fonctionnaires s'estimant lésés participants. Il est donc possible que des problèmes de ressources sur lesquels la CRTFP n'a aucun contrôle aient contribué à la perception de l'équité du processus chez certains fonctionnaires s'estimant lésés.

Les répondants de la partie patronale étaient eux aussi plus nuancés que les représentants des fonctionnaires s'estimant lésés dans leur évaluation de l'équité du processus. À cet égard, nous avons recueilli des anecdotes qui laissent entendre que les employeurs sont prédisposés à considérer la médiation comme un mécanisme produisant des résultats de justice distributive moins favorables pour eux que l'arbitrage, dans lequel ils se sentent peut-être plus à l'aise. Aussi bien dans les groupes de discussion organisés au milieu de l'évaluation que dans ceux qui avaient

été créés avant la conception du questionnaire, les employeurs se sont dits d'avis que, dans une médiation, ils devraient inévitablement céder du terrain « même s'ils avaient un dossier juridiquement solide ». Dans la discussion sur cette impression, un des participants l'attribuait en partie à la nature des questions en jeu dans les médiations à la CRTFP : « L'employeur va inévitablement avoir l'impression qu'il doit céder, mais c'est parce qu'il s'agit dans ce contexte-là d'offrir quelque chose (de l'argent, des congés, des promotions et ainsi de suite), pas d'une dispute personnelle ». Ce raisonnement se reflète aussi dans les observations suivantes :

> *La perception de la médiation, c'est que l'employeur doit donner quelque chose, faute de quoi le fonctionnaire s'estimant lésé opterait pour l'arbitrage. On avait l'impression que l'employeur devait trouver une solution. En fait, c'était vrai. L'employeur s'attend davantage à ce que ça fonctionne pour éviter l'autre solution plus coûteuse* (Question 12).

> *La médiation ne devrait pas simplement consister à savoir combien d'argent le ministère va donner au fonctionnaire; il devrait plutôt s'agir de régler un problème de façon que les deux parties soient traitées équitablement et comme il se doit* (Question 17).

Les autres réserves de la partie patronale quant à l'équité des règlements obtenus par la médiation portaient aussi sur des questions de justice distributive, comme la création d'un mauvais précédent, les répercussions sur le moral de l'organisation si l'on avait l'impression que « quelqu'un qui abuse du système » a gagné, ainsi que la possibilité que les employés puissent s'en sortir avec quelque chose à quoi ils n'ont pas droit. Certaines des observations de la partie patronale reflètent la relation globale entre les syndicats et la direction dans la fonction publique. (« Les syndicats se servent de ce processus pour chercher à avoir gain de cause. ») Enfin, dans les groupes de discussion, les représentants de la partie patronale ont aussi déclaré que la politique gouvernementale les poussait à accepter la médiation « même quand le dossier est bon ». Ils estiment d'ailleurs ne pas avoir le même soutien juridique du Conseil du Trésor dans une médiation que si l'affaire était allée à l'arbitrage. Tous ces facteurs peuvent influer sur l'évaluation de l'équité du processus par la partie patronale.

Les perceptions d'équité exigent aussi que les participants aient le sentiment que les résultats de la médiation pourront être concrétisés. Ce point a été soulevé par les deux parties dans les groupes de discussion organisés au milieu de l'évaluation. Deux des fonctionnaires s'estimant lésés ont alors déclaré qu'on n'avait pas exécuté l'entente obtenue à la médiation, qu'ils étaient incapables de rejoindre un représentant de leur syndicat qui soit disposé à intervenir et qu'ils ne savaient pas quels étaient le rôle ou les procédures de la CRTFP quant au respect d'une entente comme celle-là. La désirabilité d'une forme quelconque de suivi sur l'exécution des ententes a aussi été soulevée par le groupe de discussion de la partie patronale, où l'on a déclaré que le médiateur pourrait demeurer saisi de l'affaire « pendant une certaine période après la conclusion d'une entente afin de parer aux difficultés potentielles quant à son exécution, en continuant à s'occuper du dossier jusqu'à ce qu'il soit vraiment réglé, pas seulement par une entente écrite ». Cela dit, il était peu probable que nous arrivions à constater tous les problèmes de perception quant à

l'exécution des règlements obtenus par la médiation à partir des données recueillies grâce au questionnaire ou des observations écrites, puisque le questionnaire a généralement été rempli peu de temps après la médiation elle-même, avant que des problèmes d'exécution de l'entente de suivi ne se manifestent. Il convient de souligner à cet égard que les observations des groupes de discussion ne constituent pas une base assez solide pour qu'on puisse conclure qu'il existe actuellement un problème d'exécution des ententes résultant de la médiation. Toutefois, elles donnent à penser qu'il pourrait être important de fournir aux parties de l'information sur les procédures de suivi et que, dans les affaires qui s'y prêtent, on devrait peut-être inclure plus de mesures de respect de la procédure dans les dispositions des protocoles d'entente. Enfin, à l'avenir, il pourrait être utile de faire un suivi ou un contrôle de la mise en œuvre des ententes.

### 4. Efficacité du médiateur (rôle, gestion de la séance et impartialité)

Avec la question 13, nous voulions obtenir une évaluation globale de l'efficacité du médiateur; les questions suivantes portaient plus précisément sur la mesure dans laquelle les parties estimaient que le médiateur avait compris leur point de vue (question 14) et celle dans laquelle il avait réussi à les aider à communiquer entre elles et à s'entendre sur certains points (question 15); enfin, nous leur avons demandé si elles avaient le sentiment d'avoir pu exprimer leur point de vue (question 20). En répondant à la question 16, les parties cochaient les mentions des techniques et des interventions du médiateur, en précisant si elles estimaient qu'il avait évité d'être partial. (Les médiateurs ont aussi répondu à cette question, la septième dans leur questionnaire, afin qu'il soit possible de comparer les perceptions des parties et celles du médiateur lui-même sur son rôle et sa conduite dans la médiation. Enfin, la question 17, à développement, était conçue pour obtenir des observations sur ce que les participants auraient aimé que le médiateur fasse différemment.

La réaction globale est extrêmement positive, puisque très peu de répondants ont répondu « inefficace » (n=11) ou « très inefficace » (n=3) à la question 13 ou donné une réponse négative à l'une des questions plus précises (n=6 ont répondu « pas du tout » à la question 14, n=14 ont répondu « inefficace » et n=2, « très inefficace » à la question 15, et n=16 ont répondu « non » à la question 20). Les résultats ont été particulièrement positifs pour la question 20, puisque de 88 % à 94 % des répondants des deux parties ont déclaré avoir pu exprimer leur point de vue dans la médiation; ce pourcentage s'est maintenu — à 92 % — même quand les parties avouaient ne pas avoir réussi à s'entendre (n=25).

S'il y a des différences entre les réponses des groupes de participants, elles sont généralement conformes à la tendance que nous avons décrite pour la question 12. Les représentants des fonctionnaires s'estimant lésés sont ceux qui donnent le plus souvent la réponse la plus favorable dans chaque catégorie. La répartition des réponses des fonctionnaires s'estimant lésés et des deux groupes de la partie patronale est plus égale, bien qu'à des degrés divers, entre les réponses les plus positives et les positives, et ces trois groupes font plus de réserves dans leurs observations, avec des remarques nuancées sur leurs expériences.

La question 16 a généré des données sur la perception des parties de la mesure dans laquelle le médiateur s'occupait activement de les aider à prendre une décision. Les répondants pouvaient préciser si le médiateur avait recommandé un règlement donné, proposé des possibilités de règlement, donné son avis sur les questions juridiques et gardé pour lui (ou pour elle) ses vues sur l'affaire. C'est aussi une autre mesure de la perception de l'efficacité du médiateur selon les parties, puisqu'elles devaient déclarer si le médiateur avait gardé le contrôle de la structure et du déroulement des discussions. Enfin, c'est dans cette question-là que nous avons demandé aux participants s'ils avaient eu l'impression que le médiateur était partial.

Les réponses à la question 16 sont relativement constantes dans tous les groupes de répondants, à quelques exceptions près. Tous, y compris les médiateurs, ont coché « vous a-t-il communiqué son opinion sur les questions juridiques » dans environ 42 % des cas (de 36 % à 46 %). Les répondants étaient plus susceptibles de déclarer que le médiateur avait « suggéré des possibilités de règlement »(de 59 % à 79 %) que de dire qu'il avait « recommandé un règlement en particulier » (de 15 % à 36 %). Les fonctionnaires s'estimant lésés étaient plus enclins (36 %) que les autres répondants (de 15 % à 21 %) à interpréter l'intervention du médiateur comme la recommandation d'un règlement donné. Enfin, seulement 31 % environ de tous les répondants (de 22 % à 37 % de chaque groupe) ont répondu que le médiateur avait gardé pour lui (ou pour elle) ses vues sur l'affaire, ce qui signifie qu'il (ou elle) a probablement donné son opinion. Cela coïncide avec les réponses des médiateurs, qui ont déclaré avoir gardé leurs vues pour eux dans 25 % seulement des séances de médiation. Les réponses des différents groupes de participants sont aussi passablement comparables sur la question de savoir si le médiateur avait contrôlé la structure et le déroulement des discussions (de 71 % à 86 %) en évitant la partialité (de 71 % à 78 %). Une comparaison des réponses des médiateurs avec ces perceptions des autres groupes de répondants révèle la même fourchette de fréquences, sauf pour leur autoévaluation du contrôle de la structure et du déroulement des discussions ainsi que de leur impartialité, puisque, en proportion, le nombre de réponses positives des médiateurs a été beaucoup plus élevé (93 % et 90 % respectivement).

Cela dit, les données recueillies grâce à la question 16 doivent être interprétées dans le contexte des attentes du projet pilote, à savoir que les médiateurs joueraient un rôle de facilitation. Le fait qu'ils déclarent avoir donné des conseils juridiques aux parties dans 41 % des séances de médiation, recommandé un règlement en particulier dans 25 % des cas et gardé leurs vues pour eux dans 25 % des cas seulement aussi a des implications pour la formation à donner; nous y reviendrons plus loin.

À la question 16, nous ne demandions pas aux répondants de donner leurs préférences sur le types d'intervention des médiateurs, mais simplement de préciser ce qui s'était passé dans leur séance, selon eux. Les préférences et les attentes des parties sont exprimées plus directement dans les observations accompagnant les réponses aux questions 13, 15 et 17; elles peuvent être interprétées compte tenu des données recueillies à la question 16, bien entendu. Ces observations donnent aussi une idée des types de comportements des médiateurs que les parties considèrent comme révélatrices de partialité. Nous en reparlerons plus loin.

**TABLEAU 14 : Comment qualifieriez-vous le rôle joué par le médiateur? (Question 13)**

| TABLEAU n° 14 Question 13 | | Très efficace | Efficace | Inefficace | Très inefficace |
|---|---|---|---|---|---|
| | $N^{bre}/N^{bre}$ valides | $N^{bre}/\%$ | $N^{bre}/\%$ | $N^{bre}/\%$ | $N^{bre}/\%$ |
| Tous | 207/202 | 109/54 % | 80/39 % | 10/5 % | 3/1 % |
| Fonct. lésés | 61/61 | 36/59 % | 22/36 % | 1/2 % | 2/3 % |
| Rep. des fonct. | 54/51 | 37/73 % | 10/20 % | 4/8 % | 0/0 % |
| Employeurs | 14/13 | 2/15 % | 10/77 % | 1/8 % | 0/0 % |
| Rep. employeurs | 78/77 | 34/45 % | 38/50 % | 4/5 % | 1/1 % |

**TABLEAU 15 : Dans quelle mesure diriez-vous que le médiateur a compris votre point de vue ou celui de la partie que vous représentiez? (Question 14)**

| TABLEAU n° 15 Question 14 | | Très bien | Assez bien | Pas du tout |
|---|---|---|---|---|
| | $N^{bre}/N^{bre}$ valides | $N^{bre}/\%$ | $N^{bre}/\%$ | $N^{bre}/\%$ |
| Tous | 207/202 | 160/79 % | 38/18 % | 5/3 % |
| Fonct. s'est. lésés | 61/60 | 46/77 % | 13/22 % | 1/2 % |
| Rep. des fonct. | 54/52 | 46/88 % | 6/12 % | 0/0 % |
| Employeurs | 14/14 | 9/64 % | 5/36 % | 0/0 % |
| Rep. des employeurs | 78/76 | 59/78 % | 13/17 % | 4/5 % |

**TABLEAU 16 : Dans quelle mesure le médiateur a-t-il réussi à aider les parties à communiquer entre elles et à s'entendre sur certains points? (Question 15)**

| TABLEAU n° 16 Question 15 | | Très efficace | Efficace | Inefficace | Très inefficace |
|---|---|---|---|---|---|
| | $N^{bre}/N^{bre}$ valides | $N^{bre}/\%$ | $N^{bre}/\%$ | $N^{bre}/\%$ | $N^{bre}/\%$ |
| Tous | 207/199 | 111/56 % | 74/37 % | 13/7 % | 1/1 % |
| Fonct. lésés | 61/61 | 39/64 % | 19/31 % | 2/3 % | 1/2 % |
| Rep. des fonct. | 54/49 | 36/73 % | 11/22 % | 2/4 % | 0/0 % |
| Employeurs | 14/14 | 3/21 % | 9/64 % | 2/14 % | 0/0 % |
| Rep. employeurs | 78/75 | 33/44 % | 35/47 % | 7/9 % | 0/0 % |

**TABLEAU 17 : Au cours de la séance de médiation, le médiateur...? (Question 16)**

| TABLEAU n° 17 Question 16 | | A-t-il communiqué son opinion sur les questions juridiques | A-t-il recommandé un règlement en particulier | A-t-il suggéré des possibilités de règlement | A-t-il gardé pour lui ses vues sur l'affaire | A-t-il gardé le contrôle | A-t-il évité la partialité |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | $N^{bre}/N^{bre}$ valides | $N^{bre}/\%$ | $N^{bre}/\%$ | $N^{bre}/\%$ | $N^{bre}/\%$ | $N^{bre}/\%$ | $N^{bre}/\%$ |
| Tous | 275/ 271 | 114/42 % | 64/24 % | 187/69 % | 82/30 % | 232/85 % | 218/80 % |
| Fonct. s'est. lésés | 61/61 | 28/46 % | 22/36 % | 39/64 % | 20/33 % | 49/80 % | 47/77 % |
| Rep. des fonct. | 54/51 | 24/47 % | 10/19 % | 40/78 % | 12/24 % | 43/80 % | 42/82 % |
| Employeurs | 14/14 | 5/36 % | 3/21 % | 11/79 % | 4/29 % | 10/71 % | 10/71 % |
| Rep. employeurs | 78/78 | 29/37 % | 12/15 % | 46/59 % | 29/37 % | 67/86 % | 58/74 % |
| Médiateurs | 68/67 | 28/41 % | 17/25 % | 51/75 % | 17/25 % | 63/93 % | 61/90 % |

**TABLEAU 18 : Avez-vous le sentiment d'avoir pu exprimer votre point de vue? (Question 20)**

| TABLEAU n° 18 Question 20 | | Oui | Non |
|---|---|---|---|
| | $N^{bre}/N^{bre}$ valides | $N^{bre}$/% | $N^{bre}$/% |
| Tous | 207/203 | 188/93 % | 15/7 % |
| Fonct. s'estimant lésés | 61/60 | 53/88 % | 7/12 % |
| Rep. des fonct. s'est. lésés | 54/52 | 49/94 % | 3/6 % |
| Employeurs | 14/14 | 14/100 % | 0/0 % |
| Rep. des employeurs | 78/77 | 72/94 % | 5/6 % |

## 5. Thèmes exprimés dans les observations

À la question 17 et dans l'espace réservé pour les observations aux questions 13 et 15, les parties pouvaient expliquer et développer leurs réponses en faisant des propositions pour l'amélioration du processus. Il faut souligner d'emblée que les réponses narratives comprenaient de nombreuses observations positives et complimentaires sur la prestation des médiateurs, de même que des déclarations globalement positives sur les expériences de la médiation à la CRTFP. C'est important puisque les questions étaient généralement formulées de façon à susciter une explication des raisons pour lesquelles les participants avaient opté pour une réponse négative ou précisé ce qu'ils auraient aimé que le médiateur fasse différemment. Dans ce contexte, les observations positives ou complimentaires peuvent être interprétées comme un effort des répondants pour que leur rétroaction positive compensatrice soit reçue en même temps que leurs critiques. En outre, pour l'évaluation des observations, il faut se rappeler que très peu de participants ont répondu « inefficace » et « très inefficace », de sorte que la plupart des réserves et des critiques proviennent de participants ayant opté pour la deuxième réponse la plus favorable — « efficace » — plutôt que pour la plus favorable, « très efficace »).

Certains thèmes dégagés des observations en réponse aux questions 13, 15 et 17 portent sur le style des médiateurs (qui peut aller, à des degrés divers, de la facilitation à l'évaluation) et du recours des médiateurs à certaines interventions, plus particulièrement à des rencontres avec chaque partie séparément. Ces thèmes se retrouvent aussi dans la documentation sur la médiation, qui contient force discussions.

Il y a eu des réponses narratives critiques isolées, laissant entendre que les médiateurs ne comprenaient pas le point de vue des deux parties (« la réalité pour les deux parties »), qu'ils s'étaient présentés à la médiation avec des opinions arrêtées ou catégoriques sur ce qu'une

solution devrait comprendre, ou encore qu'une partie a eu l'impression qu'elle devait affronter le médiateur et « le convaincre de son point de vue »; enfin, dans quelques cas, les répondants ont jugé que le médiateur était partial[28].

### 6. Observations sur les discussions avec une partie à la fois

À la question 15, la raison la plus souvent invoquée par les répondants qui ont jugé le médiateur inefficace pour aider les parties à communiquer entre elles était son recours à une forme de négociation dans laquelle il était le seul à communiquer avec les deux parties, qui ne pouvaient donc pas échanger face à face. Plusieurs participants ont aussi souligné ce problème dans leurs réponses à la question 17, en disant qu'ils auraient aimé que le médiateur le fasse moins souvent. Les répondants ont déclaré que cette approche ne se prête pas à la « communication désirée », ne favorise pas la compréhension, et que des questions importantes ne sont pas soulevées ou ne le sont pas suffisamment, malgré leur importance; ils ont déclaré que c'était plutôt du « maquignonnage que de la communication », et que les questions techniques ne peuvent pas être bien communiquées par un intermédiaire. La séparation des parties a aussi été critiquée parce qu'elle crée de la méfiance à l'égard de l'autre partie, aussi bien que celui du médiateur lui-même[29]. Ces observations sur ce que les parties trouvent inefficace dans le style de médiation où elles sont séparées devraient aussi être interprétées compte tenu des réponses narratives à la question 10, où les parties ont souligné l'importance de la communication face à face en tant que résultat positif de la médiation.

Il y a de grandes différences entre les médiateurs et les programmes de médiation quant au recours à ces séances où les parties sont séparées plutôt qu'à des séances de discussion où elles sont présentes ensemble. Certains médiateurs préfèrent que les parties restent ensemble le plus longtemps possible, en les séparant seulement pour atteindre des objectifs précis. Par exemple, le médiateur peut souhaiter vérifier avec l'une des parties seulement ce qu'elle pense d'une possibilité de règlement et il peut aussi devoir procéder de cette façon pour composer avec la dynamique interpersonnelle, si des émotions intenses ont causé une escalade au point que les parties ne peuvent pas prendre de décisions efficaces quand elles discutent en présence l'une de l'autre. D'autres médiateurs séparent régulièrement les parties tout de suite après leur déclaration d'ouverture de la séance et les rencontrent à tour de rôle en faisant la navette d'une pièce à l'autre.

Comme la documentation sur la médiation le précise, l'utilisation efficace de cette méthode de séparation des parties est impossible si l'on ne tient pas compte notamment du choix du moment, d'un protocole sur la confidentialité des renseignements échangés dans les discussions en présence d'une des parties seulement, du principe que le médiateur doit consacrer autant de temps à une partie qu'à l'autre, des règles de communication de l'information à l'autre partie et d'une procédure d'amorce d'une telle discussion en privé. Les critiques de cette approche soulignent qu'elle peut donner au médiateur un pouvoir énorme de manipulation des parties pour leur faire conclure une entente en contrôlant, supprimant ou renforçant l'information, tout en privant les parties de la possibilité de la valider elles-mêmes dans une discussion face à face. La méfiance

entre les parties et leurs craintes quant à la partialité du médiateur peuvent aussi découler, dans ce contexte, de leur insécurité à l'égard de ce qui se dit derrière des portes closes[30]. Certaines des observations des participants témoignent de ces problèmes. En outre, une surutilisation des discussions excluant l'une des parties peut faire obstacle aux buts déclarés de la CRTFP, qui consistent à faire assumer par les parties la responsabilité de trouver une solution réalisable ainsi qu'à accroître les habiletés de règlement des conflits des participants.

L'approche des discussions en présence d'une partie seulement et de la communication entre les parties grâce à un intermédiaire correspond à l'un des styles traditionnels de règlement des conflits en relations de travail. Quand les médiateurs gouvernementaux interviennent pour régler un conflit dans le cadre de la négociation collective, les représentants des deux parties et le médiateur s'enferment soit dans une seule salle de conférence, soit dans des salles de conférence distinctes dans un hôtel pour négocier jusqu'à épuisement. Dans ce contexte, le stéréotype du médiateur intimidant force les parties à accepter des solutions de compromis en dépit de leurs positions divergentes et incompatibles. C'est une approche qui s'est révélée très fructueuse pour faire débloquer la négociation de conventions collectives, mais elle est très différente de celle d'une médiation basée sur les intérêts des parties qui privilégie la collaboration afin qu'elles en sortent toutes deux gagnantes.

## 7. Observations constructives (Question 17 — Qu'auriez-vous aimé que le médiateur fasse différemment?)

À la question 17, nous demandions aux participants ce qu'ils auraient aimé que le médiateur fasse différemment et nous avons obtenu de nombreuses observations constructives. Comme nous l'avons déjà souligné, plusieurs répondants ont critiqué le recours abusif aux discussions avec une partie à la fois et la négociation par l'intermédiaire du médiateur, qui faisait obstacle à la communication, à l'établissement de la confiance et à l'encouragement des relations ultérieures entre les parties. Quelques-uns ont fait des propositions concrètes, par exemple en disant qu'il faudrait se familiariser davantage avec les autres questions (comme une allégation de harcèlement) sur lesquelles les parties s'opposaient déjà, les faire asseoir de façon qu'elles ne soient pas toujours de part et d'autre de la table, s'arranger pour qu'elles puissent donner libre cours à leurs émotions, ne pas fuir les conflits émotionnels, éviter par exemple de réunir dans la même pièce une personne qui en a accusé une autre de harcèlement sexuel et cette dernière, sensibiliser les participants à la nécessité d'adopter une attitude où tout le monde doit être gagnant plutôt que d'avoir nécessairement un gagnant et un perdant et expliquer davantage le processus, qui peut être « écrasant ». La rétroaction positive complimentant les médiateurs pour leurs rencontres efficaces avant le début de la médiation, dans lesquelles ils encourageaient les échanges préalables d'information entre les parties, a été constructive aussi. Les groupes de discussion organisés au milieu de l'évaluation nous ont permis de dégager d'autres points, comme le fait que le règlement découlant de la médiation devrait comprendre un plan de communications et que les ententes écrites doivent être plus détaillées, avec des dispositions garantissant la confidentialité absolue des discussions au cours de la médiation.

## 8. Diversité des styles des médiateurs : le débat sur les approches d'évaluation et de facilitation

La majorité des observations formulées en réponse à la question 17 portait sur les préférences des participants pour différents styles de médiation. La diversité se manifeste dans virtuellement tous les aspects du processus de médiation, de sorte que la gamme des stratégies et des techniques de médiation est très variée[31]. Les observations des participants reflètent l'un des aspects les plus chaudement débattus dans ce domaine découlant d'une différence fondamentale entre les approches de médiation : le médiateur devrait-il adopter un rôle de facilitation pure en encourageant et en gérant la discussion, en suscitant des questions, en fixant le programme et en favorisant la communication, ou un rôle d'évaluation, auquel cas il donne aux parties des opinions qui ne les lient pas sur les faits, le droit ou les questions en jeu, en général. Entre ces deux pôles, il y a toutes sortes d'approches, puisque de nombreux médiateurs ont une préférence pour un des pôles ou tendent à privilégier l'un ou l'autre en modifiant leur approche selon le contexte du conflit ou les objectifs particuliers du programme de médiation. Par exemple, les médiateurs qui sont enclins à avoir recours à une approche de facilitation axée sur la communication peuvent quand même demander aux parties de répondre à une série de questions de « vérification de la réalité » en prenant soin de les séparer à cette fin, utilisant ainsi des techniques d'évaluation. Les médiateurs disposés à offrir aux parties une évaluation ou une prédiction de la décision probable d'un tribunal sur leur affaire peuvent aussi les encourager du même souffle à se concentrer sur les questions professionnelles et personnelles sous-jacentes à leur conflit pour s'entendre sur les conditions d'un règlement.

Les médiateurs évaluateurs sont parfois choisis par les parties en raison de leur compétence dans le domaine; les parties peuvent attendre d'eux une opinion qui ne les lie pas sur la solidité relative de leur position juridique, de même que des propositions sur les choix qui s'offrent à eux. Plusieurs répondants ont déclaré qu'ils auraient aimé que le médiateur leur donne son avis sur ce qui aurait pu arriver à l'arbitrage, car cela leur aurait été utile. D'autres voulaient plus d'aide pour formuler des options réalistes; dans cette optique, un répondant a rendu hommage au médiateur pour avoir proposé des possibilités que les parties n'avaient pas envisagées. Quelques-uns voulaient que le médiateur donne à l'autre partie une évaluation réaliste de ses chances (probablement parce qu'ils étaient convaincus que leur position était la meilleure).

Toutefois, d'autres répondants se sont opposés très énergiquement à ce que le médiateur donne une opinion, particulièrement en présence de toutes les parties. Dans les observations narratives en réponse au questionnaire, ce type d'intervention était considéré comme synonyme de partialité du médiateur. Les critiques des répondants sur l'approche d'évaluation des médiateurs reflétaient plusieurs des critiques liées aux pratiques qu'on entend dans les discussions sur les avantages respectifs des approches de facilitation ou d'évaluation. C'est ainsi qu'un répondant a déclaré que, aussitôt que le médiateur avait donné une opinion, l'autre partie avait cessé toute négociation réelle. En outre, l'approche d'évaluation créait de la confusion sur le processus lui-même, puisque des répondants ont conclu que le médiateur était un « quasi-arbitre » ou qu'il « ne savait pas quel chapeau porter ».

Il faut bien entendu situer ces observations dans le contexte des réponses à la question 16, du fait que les concepteurs du programme s'attendaient à ce que le médiateur joue un rôle de facilitation et de la décision des responsables de désigner les médiateurs plutôt que de laisser les parties les choisir. Les théoriciens et les praticiens de la médiation sont conscients de la difficulté — certains diraient de l'impossibilité — pour un médiateur de conserver son aura de neutralité et d'impartialité tout en donnant une opinion sur les faits et le droit[32]. Comme nous l'avons déjà signalé, les réponses des parties à la question 16 laissent entendre que les médiateurs de la Commission étaient souvent disposés à verser dans l'évaluation en donnant des opinions sur les questions juridiques et qu'ils ne gardaient pas souvent leurs vues pour eux. Cela peut expliquer pourquoi un pourcentage significatif (24 %, n=50) des répondants n'ont pas jugé que le médiateur avait évité de donner l'apparence de partialité (question 16)[33]. En outre, comme ce projet de médiation est un mécanisme offert dans le contexte d'un processus d'arbitrage existant, il est important pour respecter l'intégrité des deux processus que la distinction soit clairement maintenue entre eux; il faut que les parties puissent avoir confiance que, lorsqu'elles optent pour la médiation, elles ne se retrouveront pas avec une version édulcorée de l'arbitrage. La préférence inhérente au projet pour l'approche de facilitation peut aussi se comprendre compte tenu des objectifs qu'on lui avait fixés (faire assumer par les parties la responsabilité de trouver une solution réalisable et accroître les habiletés de règlement des conflits de tous les participants). Enfin, puisque les médiateurs étaient désignés plutôt que choisis par les parties, il était peut-être moins acceptable selon elles qu'ils leur donnent une évaluation qu'elles n'avaient pas demandée.

## 9. Satisfaction à l'égard du processus : longueur de la médiation et choix du médiateur

Les répondants ont déclaré que presque toutes les séances de médiation ont duré plus de trois heures (plus de 90 %), une très forte proportion ayant même dépassé six heures (48 %)[34] (question 18). Une forte majorité des répondants semblaient estimer que ce n'est ni trop long, ni trop court (de 79 % à 88 % des groupes des deux parties et 90 % des médiateurs). La satisfaction quant à la longueur de la séance de médiation est un autre indice que les parties considèrent le processus comme équitable, puisqu'il leur donne suffisamment de temps pour exprimer leur point de vue. Comme il fallait s'y attendre, le résultat concorde avec les réponses très positives à la question 20.

À la question 19, nous demandions aux parties si elles aimeraient choisir leur propre médiateur. Le seul groupe qui semblait le souhaiter était celui des représentants des fonctionnaires s'estimant lésés (39 % ont répondu « oui »). La réponse des autres groupes est un non catégorique. Les réponses narratives des représentants des fonctionnaires s'estimant lésés semblent montrer qu'ils étaient heureux qu'on leur affecte le « bon » médiateur, autrement dit quelqu'un qui leur plaisait, en qui ils avaient confiance ou qui connaissait bien le ministère ou l'institution, alors qu'ils étaient mécontents si l'on désignait quelqu'un avec qui ils n'étaient pas à l'aise. Les observations des autres groupes sur ce point manquaient essentiellement d'enthousiasme; ils ont dit craindre que, si les parties choisissaient le médiateur, il risquerait d'être partial.

**TABLEAU 19 : Combien de temps a duré la séance de médiation? (Question 18A)**

| TABLEAU n° 19<br>Question 18A | | Plus de<br>6 heures | De 3 à<br>6 heures | Moins de<br>3 heures |
|---|---|---|---|---|
| | $N^{bre}/N^{bre}$ valides | $N^{bre}/\%$ | $N^{bre}/\%$ | $N^{bre}/\%$ |
| Tous | 275/271 | 137/48 % | 109/40 % | 32/12 % |
| Fonct. s'estimant lésés | 61/61 | 27/44 % | 27/44 % | 7/11 % |
| Rep. des fonct. | 54/52 | 23/44 % | 23/44 % | 6/12 % |
| Employeurs | 14/14 | 10/71 % | 4/29 % | 0/0 % |
| Rep. des employeurs | 78/78 | 33/42 % | 35/45 % | 10/13 % |
| Médiateurs | 68/66 | 37/56 % | 20/30 % | 9/14 % |

**TABLEAU 20 : Était-ce suffisant, trop long ou trop court? (Question 18B)**

| TABLEAU n° 20<br>Question 18B | | Suffisant | Trop long | Trop court |
|---|---|---|---|---|
| | $N^{bre}/N^{bre}$ valides | $N^{bre}/\%$ | $N^{bre}/\%$ | $N^{bre}/\%$ |
| Tous | 275/233 | 199/86 % | 21/9 % | 13/5 % |
| Fonct. s'est. lésés | 61/56 | 45/80 % | 5/9 % | 6/11 % |
| Rep. des fonct. | 54/40 | 35/88 % | 3/7 % | 2/5 % |
| Employeurs | 14/14 | 11/79 % | 3/21 % | 0/0 % |
| Rep. des employeurs | 78/70 | 60/86 % | 7/10 % | 3/4 % |
| Médiateurs | 68/53 | 48/90 % | 3/6 % | 2/4 % |

**TABLEAU 21 : À votre avis, serait-il avantageux pour les parties que vous choisissiez votre propre médiateur? (Question 19)**

| TABLEAU n° 21<br>Question 19 | | Oui | Non |
|---|---|---|---|
| | $N^{bre}/N^{bre}$ valides | $N^{bre}/\%$ | $N^{bre}/\%$ |
| Tous | 207/198 | 38/19 % | 160/81 % |
| Fonct. s'estimant lésés | 61/60 | 9/15 % | 51/85 % |
| Rep. des fonct. | 54/51 | 20/39 % | 31/61 % |
| Employeurs | 14/13 | 0/0 % | 13/100 % |
| Rep. des employeurs | 78/74 | 9/12 % | 65/88 % |

## 10. Résumé du processus

Les participants se sont déclarés très satisfaits de l'équité globale de la médiation à la CRTFP. L'efficacité des médiateurs a été globalement considérée comme excellente, et les répondants ont beaucoup apprécié leur compréhension de leur point de vue, leur encouragement de la communication et leur aide pour les amener à s'entendre sur certains points. Les parties estiment qu'elles ont pu exprimer leur point de vue dans la médiation et que le médiateur les avait entendues et comprises. Ce dernier point est très important, puisque c'est un excellent indice que les besoins de justice procédurale des participants sont satisfaits.

Les représentants des fonctionnaires s'estimant lésés, le groupe qui a le plus d'expérience de la médiation, se sont montrés les plus satisfaits à tous les égards. Les réponses des autres groupes sont réparties de façon plus équilibrée entre les évaluations très favorables et simplement favorables. Peu de répondants ont donné des réponses défavorables. La satisfaction des participants est restée élevée même quand la médiation n'a pas abouti à une entente.

Les observations narratives recueillies grâce aux questionnaires ou dans les groupes de discussion contiennent de nombreux points positifs. Deux des plus significatifs concernent la possibilité d'une surutilisation des discussions excluant l'une des parties et la tendance de certains médiateurs à pencher pour une approche d'évaluation, en donnant des avis sur des questions juridiques. La nécessité de concilier efficacement la possibilité pour le médiateur de mettre à profit sa compétence dans le domaine (comme certains des participants l'ont souhaité) et le risque qu'il donne l'impression d'être partial en donnant des avis sur des questions juridiques (ce dont certains se sont plaints) est une difficulté qu'il va falloir surmonter dans l'avenir grâce à la formation.

Enfin, la longueur des séances de médiation a été jugée satisfaisante, et la plupart des parties sont satisfaites du système actuel dans lequel le médiateur est désigné plutôt que choisi par elles.

**PARTIE CINQ : L'avenir**

Dans nos deux dernières questions, nous demandions aux répondants de situer leur participation à ce genre de médiation dans un contexte à venir hypothétique.

Un nombre significatif de répondants ont déclaré que leur participation à la médiation changerait leur manière de traiter une autre affaire. À cet égard, le groupe de répondants le moins susceptible de changer a été celui des représentants des fonctionnaires s'estimant lésés (67 % ont dit « non »), tandis que le plus susceptible de changer était le groupe des employeurs (69 % ont répondu « oui »). Les réponses des deux autres groupes étaient réparties à peu près également entre les oui (43 %) et les non (57 %). Les employeurs ont fait très peu d'observations narratives pour expliquer comment leur participation à la médiation influerait sur leur comportement dans l'avenir. Les autres répondants ont fait des observations qui peuvent être réparties en trois grandes catégories.

Premièrement, les observations les plus nombreuses sont celles des participants qui ont trouvé très positive leur participation à la médiation. Ils ont déclaré qu'ils recommanderaient la médiation à d'autres et s'efforceraient d'avoir recours à la médiation plus tôt ou ont simplement fait état de quelque chose de positif qu'ils avaient appris sur la médiation. Un autre groupe de répondants ont dit qu'ils accroîtraient l'efficacité de leur participation à la médiation en étant mieux préparés, en se comportant avec moins d'animosité et en s'assurant que des personnes ayant le pouvoir de conclure un règlement seraient présentes, de même qu'en se présentant à la médiation avec l'esprit ouvert. Enfin, nous avons relevé un plus petit nombre d'observations de participants qui considèrent la médiation comme une perte de temps et une dépense inutile de plus; ils ne seraient pas disposés à participer de nouveau à une médiation à la CRTFP. Bien qu'aucun des employeurs répondants n'ait fait d'observations écrites, dans les groupes de discussion organisés au milieu de l'évaluation, certains participants de la partie patronale ont déclaré qu'ils aimeraient recevoir une certaine formation sur la façon de se servir du processus de médiation. Ils voulaient tout particulièrement avoir de la formation sur les moyens de se préparer à des processus de négociation basés sur les intérêts des parties, sur la manière d'évaluer les propositions de règlement et sur la façon de déterminer quand la médiation est un mécanisme acceptable de règlement des conflits.

**TABLEAU 22 : Le fait d'avoir participé à cette séance de médiation change-t-il quelque chose à la manière dont vous traiteriez une autre affaire qui pourrait être renvoyée à la CRTFP pour médiation? (Question 21)**

| TABLEAU n° 22<br>Question 21 | | Oui | Non |
|---|---|---|---|
| | $N^{bre}/N^{bre}$ valides | $N^{bre}/\%$ | $N^{bre}/\%$ |
| Tous | 207/196 | 85/43 % | 111/57 % |
| Fonct. s'estimant lésés | 61/60 | 27/45 % | 33/55 % |
| Rep. des fonct. | 54/49 | 16/33 % | 33/67 % |
| Employeurs | 14/14 | 11/79 % | 3/21 % |
| Rep. des employeurs | 78/73 | 31/42 % | 42/58 % |

À la dernière question, une forte majorité des participants ont répondu qu'ils opteraient encore pour la médiation à la CRTFP. Cette attitude est particulièrement répandue chez les représentants des fonctionnaires s'estimant lésés (82 % d'entre eux ont répondu « oui, sans contredit ») et les réponses les plus mitigées sont celles du groupe des employeurs (54 % ayant répondu « oui, sans contredit » et 38 % « oui, probablement »). Une poignée de répondants seulement (3 %, n=6) ont déclaré qu'ils n'opteraient plus pour la médiation à la CRTFP. Là encore, le groupe de participants les plus expérimentés, celui des représentants des fonctionnaires s'estimant lésés, s'est montré le plus enthousiaste, quoique les autres groupes aient aussi été globalement très favorables à ce mécanisme, bien qu'à un moindre degré.

**TABLEAU 23 : Opteriez-vous encore pour la médiation à la CRTFP? (Question 22)**

| TABLEAU n° 23<br>Question 22 | | Oui, sans contredit | Oui, probablement | Non | Je ne sais pas |
|---|---|---|---|---|---|
| | $N^{bre}/N^{bre}$ valides | $N^{bre}/\%$ | $N^{bre}/\%$ | $N^{bre}/\%$ | $N^{bre}/\%$ |
| Tous | 207/200 | 130/65 % | 56/28 % | 6/3 % | 8/4 % |
| Fonct. lésés | 61/61 | 35/57 % | 18/30 % | 5/8 % | 3/5 % |
| Rep. fonct. | 54/50 | 41/82 % | 8/16 % | 0/0 % | 1/2 % |
| Employeurs | 14/13 | 7/54 % | 5/38 % | 1/8 % | 0/0 % |
| Rep. employeurs | 78/76 | 47/62 % | 25/33 % | 0/0 % | 4/5 % |

## PARTIE SIX : Conclusions et recommandations

### 1. La CRTFP devrait créer une étape obligatoire de médiation dans la procédure de présentation des griefs en vertu de la *Loi sur les relations de travail dans la fonction publique.*

Le projet pilote de médiation de la CRTFP a obtenu une grande crédibilité et il a largement satisfait les parties, puisqu'une grande majorité des participants ont déclaré qu'ils considéraient le processus de médiation comme une approche équitable et constructive pour le règlement des conflits. Une écrasante majorité d'entre eux ont aussi déclaré qu'ils opteraient encore pour la médiation à la CRTFP, si besoin était. Les résultats de la médiation ont notamment été des solutions pratiques qui n'auraient pas été possibles avec les procédures d'arbitrage de la Commission, et tant les fonctionnaires s'estimant lésés que les employeurs ont dit qu'ils seraient plus disposés à avoir recours à des processus officieux de règlement des conflits dans l'avenir. D'après les renseignements dont nous disposons, la médiation n'a pas prolongé les délais de traitement des affaires.

### 2. L'information préalable à la médiation devrait être fournie directement aux parties ainsi qu'à leurs représentants.

Les participants se sont dits satisfaits de l'information qu'ils avaient reçue avant la médiation, de même que de l'organisation matérielle (logistique) globale de leurs séances de médiation. Cela dit, tous les participants, mais particulièrement les fonctionnaires s'estimant lésés et les employeurs, ont besoin de plus d'information de base sur le processus de médiation avant le début de la séance de médiation. Cette information pourrait comprendre une explication de l'approche axée sur la solution des problèmes de la médiation, une description du processus, y compris des participants, du rôle des médiateurs et de celui des parties, de la façon dont la médiation diffère du processus d'arbitrage et des manières d'assurer la confidentialité des discussions. Cette information devrait être communiquée directement aux parties, plutôt que par l'intermédiaire de leurs représentants.

### 3. La CRTFP devrait trouver des moyens d'améliorer la sensibilisation et la formation des participants sur la procédure de règlement des griefs.

La sensibilisation avant la médiation pourrait être assurée grâce à diverses sources, allant des brochures aux fiches d'information, en passant par des séries de questions et réponses, des vidéos éducatives, un site Web éducatif présentant des scénarios de médiation afin d'illustrer divers éléments du processus et son approche axée sur la solution de problèmes et des séances d'orientation périodiques, ainsi que grâce à une personne-ressource de la CRTFP chargée de répondre aux questions élémentaires de même que d'offrir aux parties de l'information plus précise sur leur propre médiation (par exemple qui sera présent). La rencontre préalable à la médiation (voir plus loin) pourrait aussi être utile à cet égard.

4. **Le protocole de médiation de la CRTFP devrait comprendre une rencontre préalable à la médiation pendant laquelle le médiateur communiquerait individuellement avec les parties pour leur expliquer le processus de médiation et toutes les questions préliminaires.**

Une rencontre préalable à la médiation donnerait au médiateur et aux parties la possibilité de s'assurer que des personnes disposant de l'autorité voulue soient présentes, de déterminer les questions en litige et de s'entendre sur les renseignements qui pourraient être efficacement échangés à l'avance ou présentés à la séance de médiation. Cette séance d'orientation initiale donnerait aux parties une connaissance de base du processus, de sorte qu'elles se sentiraient plus à l'aise pour participer à la médiation et pourraient signaler au médiateur leurs besoins ou leurs intérêts particuliers.

5. **La CRTFP devrait s'assurer que toutes les parties aient des installations convenables, comprenant notamment des salles de réunion privées.**

Ce besoin a été exprimé essentiellement pour les séances de médiation dans les régions.

6. **La CRTFP devrait offrir de la formation permanente et de la formation avancée en médiation aux nouveaux médiateurs ainsi qu'aux médiateurs expérimentés, en insistant sur l'importance d'une approche de facilitation pour la médiation.**

La formation en médiation offerte par la CRTFP à ses commissaires couvre tous les aspects fondamentaux de la médiation. Les participants étaient très satisfaits du rôle et du comportement des médiateurs, puisqu'ils ont déclaré que ceux-ci étaient efficaces, comprenaient leur point de vue, les aidaient à communiquer avec l'autre partie et à établir un terrain d'entente tout en leur offrant la possibilité d'exprimer leur point de vue. La majorité des participants s'est dite d'avis que le médiateur contrôlait efficacement le processus et évitait de donner une impression de partialité.

Le fait que la CRTFP s'attend à ce que la médiation ait une approche de facilitation est parfaitement compatible avec plusieurs des autres buts de son projet, notamment celui de faire assumer la responsabilité de la recherche d'une solution réalisable par les parties, d'accroître la possibilité que les fonctionnaires et les employeurs aient recours à des processus officieux de règlement des conflits dans l'avenir et d'améliorer les habiletés de règlement des conflits de tous les participants. En outre, un processus de médiation privilégiant la facilitation préserve l'intégrité du processus d'arbitrage de la CRTFP, puisqu'il est alors possible d'établir une distinction passablement nette entre les deux processus afin que, si les parties optent pour la médiation, elles choisissent une négociation assistée et que, lorsqu'elles comparaissent devant la Commission dans une audience d'arbitrage, une tierce partie rend une décision sur le fond dans leur affaire. À l'inverse, une approche de médiation privilégiant l'évaluation dans laquelle les médiateurs font aux parties une prédiction qui ne les lie pas sur l'issue probable d'un arbitrage ou leur donnent leur évaluation des faits ou des questions juridiques a pour effet de brouiller cette distinction, en plus

de risquer de donner aux parties l'impression que les médiateurs sont partiaux. Plusieurs participants au projet pilote de médiation ont déclaré que, dans leur affaire, le médiateur avait offert une évaluation de la validité juridique de leur dossier; certains s'en sont dits mécontents.

Une formation de rappel en médiation peut accroître l'efficacité aussi bien des nouveaux médiateurs que des expérimentés. Ces derniers peuvent en profiter pour parler de stratégies, de techniques et d'interventions efficaces ou non. Les thèmes qui seraient particulièrement utiles à cet égard, compte tenu des observations constructives des répondants au questionnaire et des groupes de discussion, sont les suivants :

i) utilisation efficace des réunions préalables à la médiation
ii) utilisation efficace des discussions avec une partie excluant l'autre partie
iii) éléments d'une entente durable
iv) établissement de plans de communications
v) confidentialité
vi) renforcement du dialogue de facilitation et refus de l'évaluation des aspects juridiques.

**7. Le protocole de médiation de la CRTFP devrait comprendre une entente de médiation type.**

L'entente en question devrait comprendre des dispositions définissant le rôle du médiateur et précisant le caractère confidentiel de la médiation, notamment en établissant clairement la base de la discussion de règlements « sous toute réserve » et les règles applicables à la confidentialité de l'information révélée dans les discussions avec une des parties seulement.

L'établissement d'un ensemble normalisé de conditions de médiation est une garantie que le parties comprendront le processus et sauront en quoi il diffère de l'arbitrage à la CRTFP, de sorte qu'il sera plus clair et leur inspirera plus confiance.

**8. Si nécessaire, les ententes de règlement devraient comprendre des dispositions décrivant les mesures nécessaires à leur exécution, avec les délais à respecter.**

Il s'agit là d'un élément important d'une entente durable; il devrait faire partie intégrante de la formation de base en médiation.

**9. La CRTFP devrait fournir aux parties de l'information sur les procédures d'exécution des ententes de médiation.**

Plusieurs des participants au projet pilote ont exprimé une certaine incertitude quant à l'exécution des ententes. Les doutes à cet égard risquent de saper la crédibilité du processus de médiation. Il est donc important que les parties aient confiance que n'importe quelle entente de règlement soit tout aussi valable qu'un arbitrage.

**10. La CRTFP devrait poursuivre le suivi de l'efficacité du processus de médiation.**

Nous recommandons tout particulièrement à la CRTFP d'envisager d'autres études longitudinales au sujet de la satisfaction des parties et des répercussions de son programme de médiation des griefs sur le climat du règlement des conflits en milieu de travail.

## Annexe A
## Questions destinées aux groupes de réflexion de juin 2000

Présentations et explication du rôle des évaluateurs ainsi que de la raison d'être du groupe de discussion

**1. Questions de procédure/de logistique**

a. Dans quelle mesure avez-vous été satisfait de l'information qui vous a été fournie à l'avance (par la Commission, par vos représentants), et comment pourrait-on l'améliorer?

b. Comment avez-vous trouvé que la logistique a fonctionné (lieu, disposition, dates et heures)? Avez-vous des observations ou des plaintes?

c. Longueur des séances — Des données recueillies au début laissent entendre que certaines médiations prennent plus de six heures; d'après votre expérience, est-ce en une séance seulement ou en deux séances (ou plus)?

d. Ces données laissent aussi entendre que les avocats ne participent pas souvent à la médiation (ou bien qu'ils ne remplissent tout simplement pas le questionnaire). Avez-vous des observations là-dessus? Quelles raisons les avocats donnent-ils pour justifier leur non-participation? Cela a-t-il des répercussions sur le processus, et, si oui, lesquelles? Pensez-vous que les avocats devraient être là?

e. Y a-t-il d'autres questions de procédure ou de logistique sur lesquelles quelqu'un voudrait faire des observations?

**2. Le processus de médiation**

a. Que pensez-vous de l'efficacité et de la compétence des médiateurs avec qui vous avez travaillé?

b. Pensez-vous que votre médiateur s'est comporté comme une tierce partie neutre, sans partialité?

c. Votre médiateur vous a-t-il donné des avis juridiques sur les résultats éventuels d'un arbitrage par la Commission? Le lui avez-vous demandé? Comment avez-vous réagi à ces avis? Était-ce en présence de l'autre partie ou pas?

d. Qu'avez-vous pensé de la structure de vos médiations? Les données préliminaires laissent entendre qu'il y a toutes sortes de pratiques et de préférences à cet égard. Préféreriez-vous passer plus de temps à discuter en présence de l'autre partie ou pas, et pourquoi?

e. Question à l'intention de ceux qui ont déjà participé à une médiation : À votre deuxième ou troisième expérience de médiation dans le cadre du projet pilote de la CRTFP, qu'aviez-vous appris que vous ignoriez la première fois que vous y avez participé et qui a influé sur votre façon de vous comporter/votre stratégie?

f. Avez-vous d'autres observations sur votre participation au processus de médiation?

**3. Résultats**

a. Les données préliminaires laissent entendre que, particulièrement pour les fonctionnaires s'estimant lésés, la médiation a parfois rendu possible un règlement de la ou des questions juridiques, alors que les intéressés estiment qu'il restait des questions importantes à régler pour

leurs relations interpersonnelles en milieu de travail. Qu'en pensez-vous? Quelqu'un est-il de cet avis/l'a-t-il constaté?

b. Quand la médiation n'a pas permis de régler le ou les problèmes, a-t-elle contribué quand même à une entente sur certains points? A-t-elle au contraire aggravé les choses dans un cas quelconque, à votre avis?

c. Que la médiation ait abouti à un règlement ou pas, quel effet diriez-vous qu'elle a eu sur votre relation avec votre employeur/vos subordonnés?

d. Question à l'intention de ceux qui ont déjà participé à une médiation (voir le point e, ci-dessus).

**4. Conclusion**

En une minute, quel conseil donneriez-vous à vos collègues fonctionnaires/employeurs sur la participation au projet pilote de médiation des griefs de la CRTFP?

## Annexe B — Questionnaires

**Projet pilote de médiation des griefs de la Commission des relations de travail dans la fonction publique**

**Questionnaire destiné aux parties et aux représentants des parties**

La Commission des relations de travail dans la fonction publique (CRTFP) est un tribunal quasi judiciaire établi par la loi qui est chargé d'administrer un système d'arbitrage des griefs dans la fonction publique. La CRTFP a entrepris un projet pilote de médiation des griefs pour offrir des services de médiation concernant les griefs et les plaintes qui sont renvoyés à la Commission. Le projet pilote de médiation des griefs sera évalué de façon suivie du mois de septembre 1999 jusqu'au mois de septembre 2000 par l'équipe d'évaluation composée de M^me^ Julie Macfarlane, de M. John Manwaring et de M^me^ Ellen Zweibel, des professeurs de droit au niveau universitaire ayant une vaste expérience de l'évaluation de programmes.

Nous vous saurions gré de répondre à ce questionnaire et de nous le retourner dans l'enveloppe prévue à cette fin. Toutes les réponses demeureront strictement confidentielles. Seule l'équipe d'évaluation aura accès aux réponses fournies sur chaque questionnaire, et les résultats seront analysés de façon qu'aucune personne ne puisse être identifiée.

Pour obtenir de plus amples renseignements, n'hésitez pas à communiquer avec l'équipe d'évaluation.


| Julie Macfarlane | John Manwaring | Ellen Zweibel |
|---|---|---|
| (519) 253-4232, poste 2962 | (613) 562-5800, poste 3332 | (613) 562-5800, poste 3303 |
| juliem@gamma.uwindsor.ca | jamanwar@uottawa.ca | ezweibel@uottawa.ca |


**Partie un : Antécédents et contexte**

Prière d'indiquer le numéro du dossier : _____

Vous êtes (cochez une case)
- ❑ le fonctionnaire s'estimant lésé
- ❑ le représentant du fonctionnaire
- ❑ l'avocat représentant le fonctionnaire s'estimant lésé
- ❑ l'employeur
- ❑ le représentant de l'employeur
- ❑ l'avocat représentant l'employeur

Le différend porte sur
- ❑ l'interprétation d'une disposition de la convention collective
- ❑ une sanction pécuniaire
- ❑ une suspension
- ❑ un licenciement

Encerclez la (les) réponse(s) applicable(s).

1. S'agissait-il de votre toute première expérience de la médiation? Si vous avez participé à des séances de médiation avant, à la CRTFP *ou* ailleurs, décrivez votre expérience.

C'était ma première expérience de la médiation.

Ce n'était pas ma première expérience de la médiation

_____

_____

2. Cette affaire a-t-elle suivi un processus ministériel interne de règlement des différends avant d'être renvoyée à la CRTFP pour médiation?

Oui

Non

Dans l'affirmative, décrivez brièvement le processus.

_____

_____

3. Aviez-vous reçu suffisamment d'information au sujet du but de la séance de médiation et du déroulement de celle-ci avant la séance comme telle? Dans la négative, précisez de quels autres renseignements vous auriez eu besoin.

Oui

Non

_____

_____

4. Êtes-vous satisfait de l'organisation matérielle des séances de médiation (p. ex., dates et heures, avis, lieu, autre)? Dans la négative, précisez les points à améliorer et la manière dont cela pourrait être fait.

Oui

Non

_____

_____

**Partie deux : Résultats**

5. La séance de médiation a-t-elle eu pour résultat

Une entente totale?

Une entente sur certaines questions seulement?

Aucune entente?

Aucune entente, mais un engagement de tenir une autre rencontre aux fins de la médiation?

6. Si la médiation n'a pas abouti à un règlement total ou partiel, a-t-elle permis de limiter les questions?

Oui

Non

7. Si la médiation n'a pas abouti à un règlement total ou partiel, quelles sont, selon vous, LES TROIS PRINCIPALES RAISONS pour lesquelles le différend n'a pas été résolu?

- ❑ Le médiateur n'était pas efficace.
- ❑ L'autre partie n'a pas participé de bonne foi.
- ❑ Les questions de faits étaient trop complexes et n'ont pu être résolues.
- ❑ Les questions de droit étaient particulièrement complexes.
- ❑ Il y avait beaucoup d'animosité entre les parties.
- ❑ Il y avait beaucoup d'animosité entre les représentants.
- ❑ L'une des parties ou les deux avaient des attentes irréalistes concernant le règlement.
- ❑ Avant la tenue de la médiation de la CRTFP, les modes de résolution ont été épuisés dans le cadre d'un processus antérieur et interne de résolution des conflits.
- ❑ L'une des parties ou les deux n'étaient pas suffisamment préparées pour participer à une discussion constructive au sujet du règlement.
- ❑ L'information présentée par l'autre partie n'était pas crédible.

Formulez toutes autres observations que vous jugez utiles.

_____

_____

8. Si l'affaire a été réglée, en totalité ou en partie, le processus comportait-il un élément qui, selon vous, n'aurait pu être offert à l'arbitrage dans ce cas?

Oui

Non

Je ne suis pas certain

Dans l'affirmative, expliquez pourquoi.

_____

_____

9. À votre avis, la séance de médiation vous a-t-elle permis ou a-t-elle permis à la partie que vous représentiez de mieux comprendre le point de vue de l'autre partie au différend?

Oui, certainement

Oui, en partie

Non

Je ne suis pas certain

10. À votre avis, par suite de la séance de médiation, la relation entre cet employé et l'employeur est-elle susceptible de

se détériorer?

s'améliorer?

rester inchangée?

Autres commentaires?

_____

_____

11. L'expérience de la médiation avec l'autre partie vous a-t-elle

rendu sceptique quant à l'éventualité de participer à une autre séance de médiation à la CRTFP avec cette autre partie à l'avenir?

rendu optimiste quant à l'éventualité de participer à une autre séance de médiation à la CRTFP avec cette autre partie à l'avenir?

Je ne suis pas certain.

**Partie trois : Processus**

12. Dans l'ensemble, diriez-vous que le processus de médiation était

Très équitable

Assez équitable

Assez inéquitable

Très inéquitable

Si vous avez répondu « Assez inéquitable » ou « Très inéquitable », expliquez votre réponse.

_____

_____

13. Comment qualifieriez-vous le rôle joué par le médiateur?

Très efficace

Efficace

Inefficace

Très inefficace

Si vous avez répondu « Inefficace » ou « Très inefficace », expliquez pourquoi.

_____

_____

14. Dans quelle mesure diriez-vous que le médiateur a compris votre point de vue ou celui de la partie que vous représentiez?

Très bien

Assez bien

Pas du tout

15. Dans quelle mesure le médiateur a-t-il réussi à aider les parties à communiquer entre elles et à s'entendre sur certains points?

Très efficace

Efficace

Inefficace

Très inefficace

Si vous avez répondu « Inefficace » ou « Très inefficace », expliquez pourquoi.

_____

_____

16. Au cours de la séance de médiation, le médiateur (cochez toute les mentions qui s'appliquent)

- ❑ vous a-t-il communiqué son opinion sur les questions juridiques, le cas échéant?
- ❑ vous a-t-il recommandé un règlement en particulier?
- ❑ a-t-il suggéré des possibilités de règlement?
- ❑ a-t-il gardé pour lui ses vues sur l'affaire?
- ❑ a-t-il gardé le contrôle de la structure et du déroulement des discussions?
- ❑ a-t-il évité de donner l'apparence de partialité ou de favoritisme?

17. Le cas échéant, qu'auriez-vous aimé que fasse le médiateur ou qu'auriez-vous aimé qu'il fasse différemment? Par exemple, qu'est-ce que le médiateur **n'a pas fait** que vous auriez aimé qu'il **fasse** à l'égard des points qui précèdent?

_____

_____

18.(A) Combien de temps a duré la séance de médiation?

Plus de six heures

De trois à six heures

Moins de trois heures

(B) Était-ce

Suffisant?

Trop long?

Trop court?

19. À votre avis, serait-il avantageux pour les parties que vous choisissiez votre propre médiateur? Dans l'affirmative, expliquez pourquoi.

Oui

Non

_____

_____

20. Avez-vous le sentiment d'avoir pu exprimer votre point de vue?

Oui

Non

Si vous avez répondu « non », expliquez ce qui vous a empêché de le faire.

_____

_____

**Partie quatre : L'avenir**

21. Le fait d'avoir participé à cette séance de médiation change-t-il quelque chose à la manière dont vous traiteriez une autre affaire qui pourrait être renvoyée à la CRTFP pour médiation? (Notamment, seriez-vous plus enclin à avoir d'abord recours à un autre processus interne de règlement des différends?)

Oui

Non

Si vous avez répondu par l'affirmative, expliquez pourquoi.

_____

_____

22. Opteriez-vous encore pour la médiation à la CRTFP?

Oui, sans contredit

Oui, probablement

Non

Je ne sais pas

23. *Croyez-vous que ce questionnaire évalue adéquatement la session de médiation à laquelle vous avez participé? Devrait-on y apporter des changements?*

_____

_____

*Nous vous remercions d'avoir accepté de répondre à ce questionnaire.*

**Questionnaire destiné aux médiateurs**

La Commission des relations de travail a entrepris un projet pilote de médiation des griefs pour offrir des services de médiation concernant les griefs et les plaintes qui sont renvoyés à la Commission. Le projet pilote de médiation sera évalué de façon suivie du mois de septembre 1999 jusqu'au mois de septembre 2000 par l'équipe d'évaluation composée de M[me] Julie Macfarlane, de M. John Manwaring ainsi que de M[me] Ellen Zweibel, des professeurs de droit au niveau universitaire ayant une vaste expérience de l'évaluation de programmes.

Nous vous saurions gré de remplir ce questionnaire et de nous le retourner dans l'enveloppe prévue à cette fin. Toutes les réponses demeureront strictement confidentielles. Seule l'équipe d'évaluation aura accès aux questionnaires individuels des médiateurs, et les résultats seront analysés de façon qu'aucune personne ne puisse être identifiée.

Pour obtenir de plus amples renseignements, n'hésitez pas à communiquer avec l'équipe d'évaluation.


Julie Macfarlane
(519) 253-4232, poste 2962
juliem@gamma.uwindsor.ca

John Manwaring
(613) 562-5800, poste 3332
jamanwar@uottawa.ca

Ellen Zweibel
(613) 562-5800, poste 3303
ezweibel@uottawa.ca


**Partie un : Antécédents et contexte**

Prière d'indiquer le numéro du dossier : _____

Ont assisté à la séance de médiation

- ❑ le fonctionnaire s'estimant lésé
- ❑ le représentant du fonctionnaire
- ❑ un avocat représentant le fonctionnaire s'estimant lésé
- ❑ l'employeur
- ❑ le représentant de l'employeur
- ❑ un avocat représentant l'employeur
- ❑ autre _____

Le différend porte sur

- ❑ l'interprétation d'une disposition de la convention collective
- ❑ une sanction pécuniaire
- ❑ une suspension
- ❑ un licenciement

**Section deux : Résultats**

1. La séance de médiation a-t-elle eu pour résultat

Une entente totale?

Une entente sur certaines questions seulement?

Aucune entente?

Aucune entente, mais un engagement de tenir une autre rencontre aux fins de la médiation?

2. Si la médiation n'a pas abouti à un règlement total ou partiel, a-t-elle permis de limiter les questions?

Oui

Non

3. Si la médiation n'a pas abouti à un règlement total ou partiel, quelles sont, selon vous, LES TROIS PRINCIPALES RAISONS pour lesquelles le différend n'a pas été résolu?

- ❑ L'une des parties ou les deux n'ont pas participé de bonne foi.
- ❑ Les questions de faits étaient trop complexes et n'ont pu être résolues.
- ❑ Les questions de droit étaient particulièrement complexes.
- ❑ Il y avait beaucoup d'animosité entre les parties.
- ❑ Il y avait beaucoup d'animosité entre les représentants.
- ❑ L'une des parties ou les deux avaient des attentes irréalistes concernant le règlement.
- ❑ La médiation de la CRTFP n'a rien ajouté au processus interne de règlement des différends déjà suivi.
- ❑ L'une des parties ou les deux n'étaient pas suffisamment préparées pour participer à une discussion constructive au sujet du règlement.
- ❑ L'information présentée par l'une des parties ou les deux n'était pas crédible.

Formulez toutes autres observations que vous jugez utiles.

_____

_____

4. Si l'affaire a été réglée, en totalité ou en partie, le processus comportait-il un élément qui, selon vous, n'aurait pu être offert à l'arbitrage dans ce cas?

Oui

Non

Je ne suis pas certain

Dans l'affirmative, expliquez pourquoi.

_____

_____

5. À votre avis, la séance de médiation a-t-elle permis à chacune des parties de comprendre le point de vue de l'autre?

Oui, sans aucune doute

Oui, en partie

Non

Je ne suis pas certain

6. À votre avis, par suite de la séance de médiation, la relation entre cet employé et cet employeur est-elle susceptible de

se détériorer?

s'améliorer?

rester inchangée?

Autres commentaires?

_____

_____

**Renvois**

---

1. Il s'agit essentiellement en l'occurrence d'une évaluation des répercussions du projet pilote de médiation des griefs sur le tendances « normales » de règlement à la Commission. Pour obtenir des explications de ce qu'on entend par l'évaluation des répercussions, voir Ross, P. et Freeman, H., *Evaluation: A Systematic Approach*, SAGE 1993, 5e édition, chapitre 5, et voir aussi plus loin dans cet ouvrage la rubrique sur la notion de « groupe témoin ».
2. Voir Patton, M., *Qualitative Evaluation and Research Methods*, SAGE 1990, 2e édition, et Rolph, E. et Moller, E., dans *Evaluating Agency ADR Programs: a User's Guide to Data Collection and Use*, Rand Institute for Civil Justice, 1994, p. 5.
3. Voir Patton, M., *op. cit.*
4. Voir par exemple Hammersley, M. et Atkinson, P., *Ethnography : Principles in Practice*, (1983), p. 198 à 200.
5. Hamilton, D., *Evaluation*, Londres : Open Books, 1976.
6. Krueger, R., *Focus Groups: A Practical Guide for Applied Research*, SAGE, 1994.
7. McEwen, C. et Mainman, R., « Small Claims Mediation in Maine: An Empirical Assessment », 33 *Maine Law Review*, 1981, p. 244.
8. Barkai, J. et Kassebaum, G., « Using Court-Annexed Litigation to Reduce Litigant Costs and to Increase the Pace of Justice », 16 *Pepperdine Law Review*, 1989, 43.
9. Voir Tomain, J. et Lutz, J.A., « A Model for Court-Annexed Mediation », 5 *Ohio State Journal on Dispute Resolution*, 1989, 1.
10. Une mesure de qualité parfois qualifiée d'« intégrité du processus », autrement dit respectant la forme et réalisant le potentiel de la méthode de règlement des conflits. Voir Baruch Bush, R., « Defining Quality in Dispute Resolution: Taxonomies and Anti-Taxonomies of Quality Arguments », 66 *Denver University Law Review*, 1989, 335, p. 338.
11. Tyler, T., « The Quality of Dispute Resolution Procedures and Outcomes: Measurement Problems and Possibilities », 66 *Denver University Law Review*, 1989, 419, p. 432 et 433.
12. Il y a eu toutes sortes d'hypothèses — quoique peu de preuves concrètes — que des variables comme le type d'affaire et le type de partie peuvent avoir un effet tangible sur les tendances de règlement. Voir par exemple Trubek, David M., Sarat, Austin, Felstiner, William L.F., Kritzer, Herbert M. et Grossman, Joel B., « The Costs of Ordinary Litigation », 31 *UCLA Law Review*, 1983, 72, surtout aux p. 95 à 97. Ces comparaisons soulèvent toutefois un certain nombre de difficultés méthodologiques, notamment celles des innombrables variables intervenant dans la mise en œuvre d'un processus quelconque conçu pour accélérer le règlement, notamment par différents médiateurs à la Commission. De même, si détaillée soit-elle, toute classification des affaires par type implique fatalement de nombreuses variables (par exemple, combien d'argent est en jeu, si les parties au litige y sont à titre de personnes civiles ou de personnes morales, quelle est la qualité de la représentation juridique) qui risquent d'influer de façon critique sur le règlement. Une classification externe des types de conflits a aussi pour inconvénient de négliger le fait que les parties elles-mêmes peuvent « redéfinir » les questions en jeu si elles décident de régler leur conflit d'un commun accord. Voir Galanter, Marc et Cahill, Mia, « "Most Cases Settle": Judicial Promotion and

Regulation of Settlements », 46 *Stanford Law Review*, 1993-1994, 339. Même quand on constate une corrélation entre un type d'affaire donné et une forme de règlement particulière, il peut être difficile d'établir une relation de cause à effet. Par exemple, l'évaluation du projet pilote de l'Ontario a révélé qu'il s'était réglé par la médiation plus d'affaires de congédiement injustifié que d'autres affaires. On a avancé l'hypothèse que c'était attribuable au fait qu'un pourcentage plus élevé d'affaires de congédiement injustifié que d'autres devaient obligatoirement faire l'objet d'une médiation et que, par conséquent, les spécialistes de ces affaires étaient passés maîtres dans leur médiation; en outre, les questions juridiques applicables aux affaires de ce genre étaient passablement connues, de sorte que le seul point en litige restant consistait à déterminer l'indemnité. Voir Macfarlane, J., *Court-Based Mediation in Civil Cases: An Evaluation of the Toronto General Division ADR Centre*, Ministère du Procureur général de l'Ontario, 1995, p. 4 à 8 et tableaux 1 à 7.

13. Sur la notion générale de groupes témoins dans l'évaluation des programmes de MREC, voir Tyler, T., « The Quality of Dispute Resolution Procedures and Outcomes: Measurement Problems and Possibilities », 66 *Denver University Law Review*, 1989, 419, p. 421.

14. McEwen a fait face à la même difficulté dans son évaluation du projet pilote de règlement des griefs de la United States Equal Employment Opportunity Commission. Voir McEwen, C., *An Evaluation of the Equal Employment Opportunity Commission's Pilot Mediation Program*, Bowdoin College, 1994; Kochan et autres n'y ont pas échappé non plus dans leur évaluation du projet pilote de la Massachusetts Commission Against Discrimination : voir Kochan, T., Lautsch, B. et Bendersky, C., « An Evaluation of the Massachusetts Commission Against Discrimination's Alternative Dispute Resolution Program », *Harvard Negotiation Review* (2000) 23.

15. Bingham, L., « Mediating Employment Disputes: Perceptions of Redress at the United States Postal Service », *Review of Public Personnel Administration*, printemps 1997, 20, p. 26.

16. Lind, A., Kanfer, R. et Earley, P.C., « Voice, Control and Procedural Justice: Instrumental and Non-instrumental Concerns in Fairness Judgments », 59 *Journal of Personality and Social Psychology*, 1990, 952.

17. Voir Macfarlane, J., *Court-Based Mediation in Civil Cases: An Evaluation of the Toronto General Division ADR Centre*, Ministère du Procureur général de l'Ontario, 1995, p. 57 (25 % des médiateurs avaient conclu que les « attentes irréalistes » étaient un obstacle « très important » au règlement dans des affaires réglées ou non grâce à la médiation).

18. Voir les résultats relevés par Sylvia Stratek dans son évaluation réalisée en 1988 de la médiation des griefs à la Washington Education Association : Stratek, S., « Grievance Mediation: Does it Really Work? », *Negotiation Journal* (2000) 269, p. 274.

19. Voir Bingham, L., *op. cit.*, p. 26 et 27 (note 15).

20. Par exemple, le Programme de médiation obligatoire de l'Ontario, un programme avec possibilité de retrait exigeant une rencontre initiale de trois heures entre les parties, a déclaré un taux de règlement de 40 % en janvier 2001, d'après les statistiques des 18 mois précédents. (Communiqué, janvier 2001, ministère du Procureur général de l'Ontario). L'évaluation du programme pilote de médiation de l'Equal Opportunity Commission réalisé en 1994 par McEwen (note 14) a fait état d'un taux de règlement de 52 %. L'évaluation du programme de MREC de la Massachusetts Commission Against Discrimination réalisée en 2000 par Kochan, Lautsch et Bendersky (note 14) a fait état, elle, d'un taux de règlement de 62 % par la médiation. Les

programmes de médiation privés déclarent souvent des taux de règlement beaucoup plus élevés (près de 90 %), mais ne se prêtent pas aussi bien à la comparaison avec les résultats du projet pilote de médiation de la CRTFP, parce que leurs participants tendent à être très motivés et qu'ils consacrent beaucoup plus de temps à la médiation de chaque affaire (le temps n'est limité que par la capacité des parties de payer).

21. Voir par exemple Thibaut, J., Walker, L., LaTour, S. et Houlden, S., « Procedural Justice as Fairness », 26 *Stanford Law Review* (1974) 1271; Thibaut, J. et Walker, L., *Procedural Justice: A Psychological Analysis*, New York : Erlbaum, 1975, et Tyler, T., « The Role of Perceived Injustice in Defendants' Evaluations of their Courtroom Experience » (1984) 18 *Law & Society Review*, 51.

22. Voir par exemple Hodges, A.C., « Mediation and the Americans With Disabilities Act », *Georgia Law Review* (hiver 1996).

23. Bien que le petit nombre de parties ayant déclaré ne pas avoir pu s'entendre sur un règlement ne nous permette pas de tirer des conclusions de cette corrélation, elle est compatible avec ce qu'on a constaté dans d'autres études qui tendent à démontrer que les « procédures suivies plutôt que les résultats obtenus sont le facteur qui influe le plus sur l'évaluation globale des systèmes de règlement des conflits » : Folger, R. et Greenberg, J., « Procedural Justice: An Interpretive Analysis of Personnel Systems », dans *Research in Personnel and Human Resources Management*, Rowland, K. et Ferris, G., éd., vol. 3, JAI Press, 1985, p. 141 à 183.

24. « Le médiateur a abordé l'employeur comme s'il arbitrait l'affaire, avec une attitude d'avocat; il ne donnait pas l'impression d'être impartial et était passablement intimidant ». « Il y avait beaucoup de pression. Les deux parties se sont entendues, mais nous avions l'impression d'avoir besoin de prendre une douche ». Ce ne sont là que deux exemples des observations de ce genre.

25. Voir Hodges, A.C., *op. cit.* (note 22).

26. Près de la moitié (47 % (n=9) des 17 fonctionnaires s'estimant lésés ayant déclaré n'avoir pas reçu suffisamment d'information ont pourtant déclaré — de façon nuancée — que le processus avait été équitable. La conclusion qu'il existe une corrélation entre l'expérience préalable de la médiation et une perception plus favorable du processus est compatible avec les conclusions de l'étude récente sur les avocats réalisée par John Lande : Lande, J., « Getting the Faith: Why Lawyers and Executives Believe in Mediation », 5 *Harvard Negotiation Law Review* (2000) 137, p. 177 et 178.

27. *An Evaluation of the Equal Employment Opportunity Commission Mediation Program* (2000), McDermott, P., Obar, R., Jose, A. et Bowers, M., « Literature Review », p. 3 et 4 (www.eeoc.gov/mediate/report).

28. Plusieurs des observations établissaient un rapport entre l'inefficacité et d'autres aspects du processus plutôt qu'avec le rôle du médiateur ou son comportement à la séance. Par exemple, un participant ayant répondu « très inefficace » l'a fait « parce que l'autre partie n'était pas en position d'autorité », tandis qu'un autre a déclaré que « c'était plus imputable à la situation faisant l'objet du grief qu'au médiateur ». Cela vaut aussi pour les observations produites en réponse à la question 15 : par exemple, un participant ayant répondu « inefficace » a ajouté « ce n'était pas faute d'avoir essayé. Le plaignant n'était tout simplement pas prêt à participer à la médiation ».

29. Dans l'une des observations en réponse à la question 10 (au sujet de l'effet de la séance de médiation sur sa relation avec l'employeur), un fonctionnaire s'estimant lésé a déclaré que

l'approche de négociation par un intermédiaire sans que les parties ne se parlent directement avait peut-être contribué à aggraver la relation : « Je sais que ça m'a rendu très amer envers l'employeur. Je ne sais pas comment ils se sentent. Tout s'est fait par l'intermédiaire du médiateur; ce n'est rien de ce que le ministère m'a déclaré directement. » Puisque les deux parties ne se sont jamais rencontrées, ce fonctionnaire s'estimant lésé ne savait pas de quoi le médiateur avait parlé avec l'autre partie pour arriver à un règlement.

30. Pour un excellent aperçu de l'utilisation efficace de la discussion avec l'une des parties à la fois seulement, doublé d'une bonne critique de cette méthode, voir Moore, C., *The Mediation Process*, 2e édition (San Francisco: Jossey-Bass, 1996), p. 319 à 326. Voir aussi Kelly, K., « How to Use Caucus Effectively » (Ontario: Canadian Bar Association, Institute of Continuing Legal Education, 1996).

31. Voir globalement Menkel-Meadow, C., « The Many Ways of Mediation », (1995) 11 *Negotiation Journal*, 217, pour la critique de l'ouvrage de Deborah Kolb intitulé *When Talk Works* (San Francisco: Jossey-Bass, 1994), de celui de Bush, R. et Folger, J., *The Promise of Mediation* (San Francisco: Jossey-Bass, 1994) et de l'article de Riskin, Leonard L., « Mediation Orientations, Strategies and Techniques » (1994) 12 *Alternatives*, 111.

32. Pour une analyse de cette question et des autres questions liées au débat sur les approches de facilitation et d'évaluation, voir Bickerman, John, « Evaluative Mediator Responds », 14 *Alternatives* (1996), Keating, J. Michael, « Mediating in the Dance for Dollars », 14 *Alternatives* (1996), Kovach, Kimberlee K. et Love, Lela P., « "Evaluative" Mediation is an Oxymoron », 14 *Alternatives* (1996), Riskin, Leonard, « Understanding Mediators' Orientations, Strategies and Techniques: A Grid for the Perplexed », 1 *Harvard Negociation Review*, 7 (1996), Alfini, James J., « Evaluative Versus Facilitative Mediation: A Discussion », 24 *Florida State University Law Review*, 919 (1997), Stempel, Jeffrey W., « Beyond Formalism and False Dichotomies: The Need for Institutionalizing a Flexible Concept of the Mediator's Role », 24 *Florida State University Law Review*, 949 (1997) et « Symposium » 2 *Journal of Dispute Resolution* (2000), p. 245 à 371.

33. Nous avons constaté une certaine corrélation entre la prestation d'avis juridiques par le médiateur et la perception des répondants qu'il n'avait pas évité de donner une impression de partialité (n=56), puisque 43 % de ceux qui ont déclaré avoir constaté une certaine partialité du médiateur ont aussi précisé qu'il leur avait donné des avis juridiques.

34. Les médiateurs ont été légèrement plus nombreux (56 %) que les autres répondants (de 42 % à 44 %) à faire état de médiations dépassant six heures. Il n'y a aucune explication évidente de cette différence de perceptions.